

TYÖAIKA-AUTONOMIAN KÄYTTÖÖNOTTO TYÖYHTEISÖSSÄ

Käyttöönoton johtaminen, koetut vaikutukset ja odotukset esimiestyöltä tulevaisuudessa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Visamäki 11.11.2011

Elina Heikkilä

Elina Heikkilä

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Visamäki
13100 Hämeenlinna

Työn nimi Työaika-autonomian käyttöönotto työyhteisössä – Käyttöönoton johtaminen, koetut vaikutukset ja odotukset esimiestyöltä tulevaisuudessa

Tekijä Elina Heikkilä

Ohjaava opettaja Hanna Maijala

Hyväksytty _____._____.20_____

Hyväksyjä

VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen

Tekijä

Elina Heikkilä

Vuosi 2011**Työn nimi**

Työaika-autonomian käyttöönotto työyhteisössä. – Käyttöönoton johtaminen, koetut vaikutukset ja odotukset esimiestyöltä tulevaisuudessa.

TIIVISTELMÄ

Naisvaltaisella terveydenhoitoalalla työntekijöiden ikääntyminen ja vuoro-työ aiheuttavat haasteita työssäjaksamiselle. Töitä pitäisi tulevaisuudessa jaksaa tehdä entistä pidempään ja samalla pitäisi myös pysyä työkykyisenä. Sen vuoksi työhyvinvointiin ja jaksamiseen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota. Työyksikössä, jossa työaika-autonomia otettiin käyttöön, kokeiltiin tästä syystä ensin ergonomista työvuorosuunnittelua. Siitä saatujen kokemusten perusteella haluttiin lähteä kokeilemaan työaika-autonomiasta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ottaa työaika-autonomia käyttöön työyksikössä ja selvittää, kuinka työaika-autonomia johdettiin henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös kartoittaa, mitä konkreettisia vaikutuksia työaika-autonomialla saatiin työyksikössä ja mitä henkilöstö odotti johtamiselta ja esimiestyöltä tulevien muutosprosessien onnistumiseksi.

Tutkimus oli laadullinen ja sen aineisto saatiin teemahaastattelulla keväällä 2011. Haastattelut koostuivat ryhmähaastattelusta ja yhdestä yksilöhaastattelusta. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Haastatteluun osallistuneet toimivat hoitajina työyksikössä, jossa työaika-autonomia otettiin käyttöön.

Tulosten mukaan työaika-autonomian johtamisessa korostuivat pohjustaminen, osallistuminen ja vakiinnuttaminen. Konkreettisia vaikutuksina työaika-autonomiasta saatiin kokemus löyhänä apuvälineenä perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa, sillä oli rajalliset mahdollisuudet tuottaa yksilöä tyydyttävä työaikakokonaisuus, se tuotti kuitenkin harkitun suunnittelun avulla työhyvinvointia ja työn sisällön hallintaa, ja yksilöllinen vaikuttaminen työvuorosuunnittelussa lisääntyi. Henkilöstön odotukset johtamiselta ja esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa kohdistuivat muutoksen etenemisen johtamiseen, muutoksen johtamisen osaamiseen, esimiehenä onnistumisen elementteihin ja työnteon edellytysten järjestämiseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työyksiköissä, jotka aikovat ottaa työaika-autonomian käyttöönsä.

Avainsanat

Työhyvinvointi, työaika-autonomia, muutosprosessi, esimiestyö

Sivut

60 s. + liitteet 6 s.

VISAMÄKI

Degree programme in development and management of the social and health care field

Author

Elina Heikkilä

Year 2011

Subject of Master's thesis

Adoption of working time autonomy. Leading it, the influences which were met and the expectations of the superior work in the future.

ABSTRACT

In female-dominated health care workplaces among other things nursing workers' ageing and shift work are causing challenges to manage in work life. One should be able to work longer and at the same time keep oneself in good condition. That is why more and more attention is being paid to well-being and managing at work. For this reason, the working unit where working time autonomy was adopted, tried first the ergonomic shift planning. The experience which was obtained from it led the unit to try working time autonomy.

The aim of this thesis was to adopt working time autonomy and clear up how it was led from the staff's point of view. The purpose was also to survey what were the concrete influences of working time autonomy in the unit and what were the expectations of the staff about the management and the superior work in the future to make sure the change will succeed.

The study was qualitative and the material was collected using the theme interview during the spring 2011. The interviews consisted of group interview and one individual interview. The research material was analysed using content analysis. The interviewees worked as nurses in the unit where working time autonomy was adopted.

According to the results leading working time autonomy emphasized ground work, participation and establishing. One of the concrete influences was the experience of weak instrument to unite the family life and free time. It had limited possibility to produce a working shift that would satisfy the individual. However, premeditated planning created well-being at work, control over the content of the work and the individual influence on planning the working schedule was increased. The expectations of the staff for the management and superior work in the future changes were focused on leading the progress of the change and on the skills to lead the change, also on succeeding in supervisory duties and on organizing qualifications for the work. The results of the study can be utilized by the working units adopting working time autonomy.

Keywords Well-being at work, working time autonomy, process of change, superior work

Pages 60 p. + appendices 6 p.

KUVAT

KUVA 1. Toimintatutkimuksen sykli

KUVA 2. Työaika-autonomian käyttöönotto

KUVA 3. Tutkimuksen analysoinnin vaiheet

KUVA 4. Työaika-autonomian johtaminen

KUVA 5. Työ-autonomian konkreettiset vaikutukset työyhteisössä

KUVA 6. Henkilöstön odotukset johtamiselta tulevaisuuden muutoksissa

KUVA 7. Henkilöstön odotukset esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TERVEYDENHUOLLON TYÖYKSIKKÖ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	2
2.1	Työyksikkö toimintaympäristönä.....	2
2.2	Henkilöstö	3
2.3	Työyksikön työvuorosuunnittelu	3
3	TYÖAIKA.....	4
3.1	Ergonominen työaika	5
3.2	Työaika-autonomia.....	5
4	TYÖAJAN HALLINTA TYÖYHTEISÖSSÄ.....	6
4.1	Työyhteisö ja työajan hallinta	6
4.2	Työajan hallinnan ilmentyminen työyhteisössä	7
5	TYÖAJAN HALLINNAN VAIKUTUKSIA.....	8
5.1	Työajan hallinnan vaikutus hyvinvointiin.....	8
5.2	Työajan hallinnan vaikutus yksityiselämään.....	9
5.3	Johtamisen vaikutus työajan hallintaan ja sen toteuttamiseen	10
6	MUUTOSPROSESSI.....	11
6.1	Muutosjohtaminen.....	11
6.2	Muutosvastarinta	14
6.3	Muutos prosessina.....	14
6.4	Työyhteisön toiminta muutosprosessissa	15
7	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	16
7.1	Toiminnallinen tavoite	16
7.2	Tutkimuksellinen tavoite.....	16
7.3	Tutkimustehtävät.....	17
8	TOIMINTATUTKIMUS.....	17
8.1	Toimintatutkimus prosessina.....	18
8.2	Toimintatutkijan asema	19
9	TYÖAIKA-AUTONOMIAN KÄYTTÖÖNOTTO	20
9.1	Työaika-autonomiavastuuryhmä ja tulevat listavastaavat.....	22
9.2	Nykykäytännön kuvaus	22
9.3	Työvuorosuunnitteluun vaikuttavat henkilökohtaiset tarpeet	23
9.4	Kunnalliseen virka- ja työehtosopimukseen pohjautuva koulutus, ja työaikojen vaikutus työvuorosuunnitteluun	24
9.5	Pelissäntökeskustelut	24
9.6	Ensimmäisen työvuorolistan suunnittelun organisointi ja aloitus.....	25
9.7	Arviointipalaverit	26
10	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	26

10.1 Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä	26
10.2 Tutkimuksen kohde ja aineiston keruu	27
10.3 Aineiston analysointi.....	29
11 TUTKIMUSTULOKSET.....	32
11.1 Työaika-autonomian johtaminen.....	32
11.1.1 Pohjustaminen	33
11.1.2 Osallistuminen	34
11.1.3 Vakiinnuttaminen	35
11.2 Työaika-autonomian konkreettiset vaikutukset työyhteisössä.....	36
11.2.1 Löyhä apuväline perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteen sovittajana	37
11.2.2 Rajalliset mahdollisuudet tuottaa yksilöä tyydyttävä työaika- kokonaisuus	37
11.2.3 Harkitun suunnittelun avulla työhyvinvointia ja työn sisällön hallintaa	38
11.2.4 Työaika-autonomialla yksilöllistä vaikuttamista työvuorosuunnitteluun	39
11.3 Henkilöstön odotukset johtamiselta ja esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa	39
11.3.1 Muutoksen etenemisen johtaminen	40
11.3.2 Muutoksen johtamisen osaaminen	41
11.3.3 Esimiehenä onnistumisen elementit	42
11.3.4 Työnteon edellytysten järjestäjä	43
11.4 Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista	43
12 POHDINTA.....	46
12.1 Tulosten tarkastelu	46
12.2 Tutkimuksen eettisyys.....	50
12.3 Tutkimuksen luotettavuus	50
12.4 Opinnäytetyön tekijän rooli.....	52
12.5 Jatkotutkimusaiheita.....	53
LÄHTEET	54

LIITTEET

Liite 1	Tutkimuskatsaus
Liite 2	Saatekirje tutkimukseen osallistujalle
Liite 3	Kirjallinen suostumus
Liite 4	Haastateltavien taustatiedot
Liite 5	Teemahaastattelu
Liite 6	Esimerkki luokittelusta

1 JOHDANTO

Suomi on maa, jolle ikääntyminen tuo haasteita. Väkiluku tulee ennusteiden mukaan kasvamaan vielä vuoteen 2030 asti, mutta tämän jälkeen sitä kasvattaa enää lähinnä muuttoliike. Työikäisten määrä on alkanut vähentyä jo vuonna 2010. (Tilastokeskus 2007.) Työssä jaksamiseen onkin kiinnitettävä entistä enemmän huomiota sekä organisaatio- että työntekijätasolla. Ikääntyvän väestön pitäisi jaksaa tehdä töitä entistä pidempään ja myös pysyä samanaikaisesti työkykyisenä. Sen vuoksi työhyvinvointia ja jaksamista on kehitetty mm. työn ja työajan hallinnan avulla (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula & Pentti 2002, 29).

Terveystieteiden alalla työssä jaksamiseen vaikuttaa ikääntymisen lisäksi mm. vuorotyö. Tällä naisvaltaisella sektorilla työaikaohjelmien hallinnalla on todettu olevan merkittävä yhteys terveyteen. Havainto johtuu lähinnä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Työaikaohjelmien hallinta on tärkeässä asemassa varsinkin kunnissa, joissa kolme neljäsosaa sen työntekijöistä on naisia. (Vahtera ym. 2002, 32–35.) Vuorotyössä työaikaohjelmien vaikutukset olennaisesti työn tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen ja –terveyteen. Paras työaikaohjelma onkin yleensä yksittäiselle työpaikalle yksilöllisesti räätälöity työaikaohjelma. (Härmä 1995, 358.) Hyvä työn hallinta vähentää poissaoloja ja sitouttaa työntekijää työhönsä, ehkäisee stressiä ja lisää hyvinvointia (Arola, Pitkänen, Nygård, Huhtala & Manka 2001, 183–184).

Epäsäännöllinen työaika kuormittaa työntekijöitä sekä fyysisesti että henkisesti. Näihin kuormittavuustekijöihin voidaan vaikuttaa helpottavasti esimerkiksi ergonomisella työvuorosuunnittelulla, joka samanaikaisesti huomioi sekä työntekijän toimintakyvyn että terveyden. (Paukkonen, Pohjonen, Hakola, Lindholm, Sistonen & Simoila 2007, 6.) Myös työaika-autonomia on apuväline, joka tuottaa hyvinvointia ja jaksamista työyhteisöön. Se on työntekijän ja työyhteisön itsemääräämisoikeutta työvuorosuunnittelussa. Työyhteisöllä on oikeus uudistaa ja kehittää työaikaohjelmiaan, ja työntekijällä vapaus ja vastuu suunnitella omia työvuorojaan tiettyjen reunaehtojen puitteissa. Näin työvuorosuunnittelu siirtyy esimieheltä työntekijöille. (Aschan & Sinivaara 2008, 103.)

Tämä kehittämistyö on kaksivaiheinen toimintatutkimus, jonka toiminnallisessa vaiheessa työyksikössä vietiin työaika-autonomia käytäntöön. Sitä edeltävästi oli kokeiltu ergonomista työvuorosuunnittelua työssä jaksamisen helpottamiseksi, ja siitä saatujen kokemusten perusteella lähdettiin yhteisestä päätöksestä kokeilemaan työaika-autonomiiaa. Tutkimuksellisessa vaiheessa tarkoituksena oli selvittää, kuinka työaika-autonomia johdettiin henkilöstön näkökulmasta, mitä konkreettisia vaikutuksia työaika-autonomialla saatiin työyksikössä ja mitä henkilöstö odotti johtamiselta ja esimiestyöltä tulevien muutosprosessien onnistumiseksi.

2 TERVEYDENHUOLLON TYÖYKSIKKÖ TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Terveystenhuollon työyksiköt ovat työpaikkoja, joilla on tiettyjä ominaispiirteitä. Ne ovat naisvaltaisia, ja hoitohenkilökunnan keski-ikä on noussut vuodesta 1990 lähtien, ja nousee edelleen. Seuraavien vuosien aikana eläkkeelle siirtyminen tulee kiihtymään sosiaali- ja terveysalalla. Tästä seuraa haasteita työvoiman rekrytoimiselle ja jäljellä olevan henkilöstön jaksamiselle. (Metsämuuronen 2001, 50.) Näin on tilanne myös opinnäytetyön kohteena olevassa työyksikössä, jossa mm. työaika-autonomian käyttöönotolla on pyritty vaikuttamaan työssäjaksamiseen.

2.1 Työyksikkö toimintaympäristönä

Työyksikkö, jossa työaika-autonomiahanke on toteutettu, on alun perin ollut 40 -paikkainen terveyskeskuksen vuodeosasto, nyttemmin 27 potilaspaikkaa käsittävä osasto. Osasto on siirtynyt uusiin, sitä varten läheiseen sairaalaan saneerattuihin tiloihin syyskuussa 2010. Muuton myötä yhteistyö alueen sairaalan kanssa on tiivistynyt. Potilaspaikkojen vähennyksen myötä hoitajien määrä väheni luonnollisen poistuman kautta eli heitä on jäänyt eläkkeelle tai siirtynyt muihin tehtäviin eikä uusia hoitajia ole palkattu tilalle. Laitoshuoltajien määrä on laskenut vuoden 2011 alusta neljästä kolmeen johtuen uuden työnmitoituksen antamasta tuloksesta.

Yksikkö tarjoaa laitoshoidon tarvitseville potilaille yleissairauksien hoitoa sekä perusterveydenhuoltoon siirrettyjen potilaiden jatkohoidon, kuntoutusta ja saattohoitoa. Tämän lisäksi voidaan antaa päivä- ja yösaaraanhoidon, kaksi paikkaa on varattu päihdepotilaiden hoitoa varten. Toiminnan perustana on kuntouttava työote, jota toteutetaan hoitotoimenpiteisiin sisäänrakennettuna itsestäänselvyytenä arkisessa potilastyössä. Pyrkimyksenä on hoidettavan toimintakyvyn säilyttäminen, kohottaminen ja mahdollinen ja tavoiteltava kotiuttaminen. Kuntouttava työote on selkeästi vähentänyt pitkäaikaipotilaiden määrää osastolla. Tämä on myös valtakunnallinen tavoite (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003).

Työtä osastolla tehdään kahdessa ryhmässä. Vuonna 2008 kumpaankin ryhmään saatiin oma ns. kansliahoitaja, joka on ryhmän vastaava ja mukana lääkärinkierroilla. Kansliasairaanhoitaja toteuttaa lääkärinkierrolla määrättyt asiat. Koko muu ryhmä osallistuu tekemiseen ja toteuttamiseen sen mukaan kuin kiertoraportointi ohjeistaa. Kotiutushoitaja on aloittanut osastolla haastavimpien potilaiden kotiutuksessa edellisen muutoksen jälkeen, joten se on oleellisesti vähentänyt kansliahoitajan työmäärää. Laboratorionäytteiden ottaminen on siirtynyt jo aiemmin sairaalan laboratoriohenkilökunnalle, ja se on vapauttanut osastolla hoitajien aikaa varsinaiseen potilastyöhön.

Nykyinen osasto tarjoaa entistä paremmat mahdollisuudet hoitaa mm. eristyspotilaita, koska yhden hengen huoneita ja varsinaisia eristyskhuoneita on enemmän kuin ennen. Huoneet ovat tilavia ja yksityisyys pyritään säilyt-

tämään mahdollisimman pitkälle. Kuntouttavana osastona tarkoitus on saada potilaat liikkeelle omien voimavarojen suomissa puitteissa. Fysioterapeutin työpanosta osastolla on nostettu melkein yhteen. Tämä on lisännyt mahdollisuutta potilaiden aktivointiin.

2.2 Henkilöstö

Henkilökuntaa osastolla on yhteensä 28 vuoden 2010 lopusta lähtien. Näistä hallinnollisena esimiehenä toimii osastonhoitaja, apulaisosastonhoitajan tehtäviin kuuluu lähinnä hoitotyön kehittäminen. Sairaanhoitajia on yhdeksän ja perus- tai lähihoitajia yksitoista. Moniammatillisessa työryhmässä toimii myös yksi fysioterapeutti, osastonsihteeri ja kolme laitoshuoltajaa. Osaston lääkärinä on geriatri.

Vakinaisen henkilökunnan ikä vaihtelee 26 – 59 vuoden välillä keski-ikä ollessa 45 ½ vuotta. Perheellisten ja ikääntyneiden työssä jaksamiseksi vajaa kolmannes työntekijöistä tekee lyhennettyä työaikaa, mikä käytännössä tarkoittaa 30 tuntia viikkoa kohti. Sijaisia on toistaiseksi saatu kohtuullisen hyvin, mutta jatkossa siitä tulee entistäkin haasteellisempaa. Se tuo paineita rekrytoinnille ja työpaikan vetovoimaisuuden kehittämiseksi: mistä työntekijät tulevaisuudessa?

2.3 Työyksikön työvuorosuunnittelu

Vuoden 2010 alkuun asti työvuoroluettelon varsinainen laadinta on kuullut lähinnä apulaisosastonhoitajalle. Se on laadittu toivevihkoon vietyjen toiveiden pohjalta. Toiveita on pyritty rajaamaan niin, että ne on voitu toteuttaa joustavasti. Ylilyöntejä määrissä on pyritty välttämään.

Yksi viikonloppuvapaa jokaiselle listaa kohti on ollut ehdoton lähtökohta, josta ei ole haluttu tinkiä. Samoin pitkät yhtenäiset tyøjaksot on pyritty pitämään kohtuudessa. Maksimissaan se on tarkoittanut kahden yövuoron kanssa niitä edeltävästi neljä muuta työvuoroa tai muuten korkeintaan viisi työvuoroa peräkkäin. Aamuvuorot on koettu niiden fyysisyyden vuoksi erittäin rankoiksi, ja sen vuoksi niitä ei haluta tehdä montaa peräkkäin. Ilta- ja yövuoroja ei ole haluttu vapaata edeltäväksi, koska niiden on koettu lyhentävän varsinaista vapaa-aikaa. Toisaalta aikana annettavat yötyönaikahyvitykset ovat osastolla käytössä ja ne ovat tuoneet lisäystä vapaa-aikaan. Omalta osaltaan ne vaikeuttavat listan laadintaa mm. arkipyhälistoilla, koska entistä vähemmän jää työntekijöitä aamuvuorosta iltapäivään kello 15 asti, jolloin vielä useasti tulee uusia potilaita osastolle.

Työvuorosuunnittelun pohjana on ollut kiertävä suunnitelma. Tästä on tehty omansa sekä sairaanhoitajille että perus- ja lähihoitajille. Toiveet ovat yleensä sekoittaneet suunnitelman laadintaa. Varsinkin ennen lomaa yleensä vapaaksi toivottu viikonloppu on ollut ongelma, koska sitä ei ole mielletty niin, että se on kiertävässä listassa pois joltakulta toiselta. Ja

näinhän on muutenkin jokaisen toiveen kohdalla: kiertävässä suunnitelmassa jonkun toive aina aiheuttaa muutoksen jonkun toisen työvuoroissa.

Työvuoroluettelon valmistuttua siihen on yleensä kolmen viikon jakson aikana tullut paljon muutoksia. Joko siksi, että työntekijöiden kaikkia toiveita ei ole voitu toteuttaa tai siksi, että muusta syystä on tullut tarve vaihtaa vuoroa. Vuorojen vaihdot on pyritty tekemään niin, että niistä ei ole ollut haittaa osaston toiminnalle. Toisinaan luettelon toteuman tekeminen on ollut hankalaa näiden monien merkintöjen vuoksi. Myös yllättävät poissaolot tuovat oman lisänsä selvityksineen.

3 TYÖAIKA

Valtaosa terveydenhuollon työntekijöistä on julkisen sektorin palveluksessa. Tulevaisuudessa vanhustenhuollossa työvoiman tarve tulee lisääntymään kotipalvelussa ja palvelutaloissa, mutta laitoshuollossa ja terveyskeskusten vuodeosastoilla määrä pysyy melkein ennallaan ollen kuitenkin neljäsosa koko sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä. (STAKESin tiedote 23.5.2007.) Kuntien työntekijöistä enin osa kuuluu Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen piiriin. Kolme neljäsosaa näistä on naisia, joille työhyvinvoinnin kannalta varsinkin työn ja vapaa-ajalla tapahtuvan tekemisen yhteensovittaminen on tärkeää (Vahtera ym. 2002, 35). Siksi ei ole yhdentekevää, kuinka terveydenhuollon työyksiköissä työajan käyttö on järjestetty.

Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) 4.§ määrittelee työajaksi työhön käytetyn ajan ja ajan, jolloin viranhaltija/työntekijä on velvollinen olemaan työnantajan käytettävissä työpaikalla. Erityistilanteita ovat lepoajat, matka-ajat, koulutustilaisuudet ja työnantajan määräämät terveydenhoidolliset tutkimukset ja tarkastukset. Päivittäiset lepoajat eivät kuulu työaikaan, jos niiden aikana saa poistua työpaikalta. Jos matkaan käytetty aika lasketaan työsuorituksesi, se lasketaan työaikaan kuuluvaksi. Työaikaan lasketaan kuuluvaksi myös työnantajan itsensä järjestämä koulutus, jos se katsotaan työtehtävien suorittamisen kannalta tärkeäksi. Työnantajan määräämät terveydenhoidolliset tutkimukset ja tarkastukset lasketaan työaikaan kuuluviksi, myös silloin kun ne tapahtuvat vapaa-aikana. Lääkärin määräämiä tutkimuksia ei pääsääntöisesti lueta työaikaan kuluttaviksi, mutta ne eivät myöskään pidennä työaika. (KVTES 2010 – 2011, 47–50.)

Työaikalain 7 § mukaan jaksotyön mukainen säännöllinen työaika kolmen viikon pituisena työaikajaksona on enintään 114 tuntia 45 minuuttia (täysi työaika). Jaksotyötä voidaan soveltaa tietyissä töissä ja toimintayksiköissä. Näitä ovat mm. sairaalat, terveyskeskukset, vanhusten palvelutalot ja kotipalvelu. Vuorokautista ja viikoittaista työaika ei jaksotyössä määritellä. Myöskään vuorokautisen ja viikoittaisen ylityön erottelu ei ole mahdollista. (Kvtes 2010–2011, 55.) Työyksikössä, jossa työaika-autonomia otettiin käyttöön, noudatetaan vuorotyön puitteissa kyseistä jaksotyöaika.

3.1 Ergonominen työaika

Epäsäännöllinen työaika kuormittaa työntekijöitä sekä fyysisesti että henkisesti. Henkisesti se vaikuttaa mielialaan, jolloin esimerkiksi jännitys ja ahdistus lisääntyvät. Sen lisäksi, että epäsäännöllinen työaika lisää kuormitusta työssä, sitä lisäävät myös työolot. Näihin kuormittavuustekijöihin voidaan vaikuttaa helpottavasti mm. ergonomisella työvuorosuunnittelulla, joka samanaikaisesti huomioi sekä työntekijän toimintakyvyn että terveyden. Ergonominen työvuorosuunnittelu on ennakoiva, eteenpäin nopeasti kiertävä työvuorojärjestelmä, vuorot ovat korkeintaan kymmentuntisia, vuorojen välillä on riittävästi vapaata ja viikonlopun vapaajaksot ovat yhtenäisiä. Tärkeää on säännöllisyys, työn ja levon oikea sijoittuminen ja vapaiden kohdentuminen työvuorolistassa. (Paukkonen ym. 2007, 6.)

Työyksikössä kokeiltiin mukailtua kiertävää ergonomista työvuorokäytäntöä n. puolitoista vuotta vuodesta 2008 vuoden 2010 alkuun. Sillä oli sekä hyviä että huonoja puolia. Ennakoitavuus säilyi, kun työvuorot olivat kiertäviä. Ikävinä koetut ilta-aamu-vuorottelut jäivät pois. Toiveita sai esittää, mutta niiden toteuttaminen oli ajoittain hankalaa. Yksittäiset vapaapäivät, varsinkin illasta vapaalle, koettiin hankalina. Kun vielä vapaalta palattiin aamuvuoroon, koettiin varsinaisen vapaa-ajan jääneen lyhyeksi. Monet kokivat hankalana myös sen, että tullessaan vapailta aamuvuoroon, ei saanut riittävästi raporttia. Toisaalta kirjaamiseen oli kiinnitetty enenevässä määrin lisähuomiota ja se parani huomattavasti kokeilun aikana. Toiselta kuultu suullinen raportti koettiin silti paremmaksi kuin että ainakin osa siitä olisi itse luettu tietokoneelta. Kaiken kaikkiaan työaika-autonomian käyttöönotto oli melko luonnollinen valinta ja jatke ergonomisen työaika-kokeilun seuraajaksi.

3.2 Työaika-autonomia

Työaika-autonomia on työntekijän ja työyhteisön itsemääräämisoikeutta työvuorosuunnittelussa. Työyhteisöllä on oikeus uudistaa ja kehittää työaikojaan ja työntekijällä vapaus ja vastuu suunnitella omia työvuorojaan. Työvuorosuunnittelu siirtyy esimieheltä työntekijöille. Suunnittelu sisältää suunnittelukäytännön ja sen periaatteet ja reunaehdot, joita ovat työaikalaki, kunnallinen virka- ja työehtosopimus, paikalliset sopimukset ja työyksikön toiminta. (Aschan & Sinivaara 2008, 103.)

Autonomia tarkoittaa itsemääräämisoikeutta ja omaehtoisuuden toteutumista (Nurmi, Rekiaro & Rekiaro 2000, 24). Tällöin henkilö on itse tietoisesti vastuussa teoistaan. Työaika-autonomia parantaa omaa työajan hallintaa, vaikutusmahdollisuuksia työhön ja osallistumista omaa työtä koskevaan päätöksentekoon (Sinivaara 2004, 147).

Vuorotyössä työaikajärjestelyt vaikuttavat olennaisesti työn tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen ja –terveyteen. Paras työaikamalli on yleensä yksittäiselle työpaikalle yksilöllisesti räätälöity työaikajärjestelmä. Muutostyö

edellyttää suunnittelua, valmistelua ja kaikkien osallisten saamista muutokseen mukaan. (Härmä 1995, 358.)

4 TYÖAJAN HALLINTA TYÖYHTEISÖSSÄ

4.1 Työyhteisö ja työajan hallinta

Työyhteisö on ryhmä, joka koostuu kahdesta tai useammasta henkilöstä, joilla on vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jäsenet ovat keskenään riippuvuussuhteessa, ja vuorovaikutussuhteet ja säännöt ohjaavat toimintaa. Ryhmän jäsenillä on odotuksia toisiaan kohtaan ja he ovat tietoisia kuulumisestaan ryhmään. (Lämsä & Hautala 2004, 104.) Työyhteisöllä on yleensä joku perustehtävä ja sen mukaisesti jokin yhteinen päämäärä. Muutokset yleensä vaikuttavat tavalla tai toisella työyhteisön jäseniin. Välitön vuorovaikutus, ryhmä- ja tavoitetietoisuus erottavat ryhmän joukosta. Ryhmän kanssakäyminen koostuu tunteista ja ajattelusta, verbaalista ja ei-verbaalista viestinnästä ja toiminnasta. (Ojala & Uutela 1993, 87.)

Työyhteisön kehittäminen on yhteisöllistä oppimista, jonka edellytyksenä on, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä. Yhteisöllisessä oppimisessa opitaan yhdessä asioita koko työyhteisön kehittämiseksi. Kehittämisen pohjana ovat tämän hetken kokemukset ja tietoisuus nykyisistä toimintamalleista. (Mäkisalo 2003, 90–92.) Työyhteisön kehittämisen ja samalla työkyvyn ylläpitämisen tärkeitä elementtejä ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin sekä uuden oppiminen ja vastuun saaminen. Nämä tekijät lisäävät työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Yhteisöllinen kehittäminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden yksilölliseen työkykyyn. (Loppela 2004.)

Työajan hallinta liittyy käsitteenä työn hallintaan. Työn hallinnalla tarkoitetaan, että työntekijällä on valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä: sisältöön, itsenäiseen tekemiseen, työrooliin ja osallistumismahdollisuuksiin (Vahtera ym. 2002, 29). Hyvä työn hallinta vähentää poissaoloja ja sitouttaa työntekijää työhönsä, ehkäisee stressiä ja lisää hyvinvointia. (Arola ym. 2001, 183–184.)

Suomessa perinteinen päivätyö on vähentynyt samaan aikaan kun työaikojen epäsäännöllisyys, viikonlopputyöt ja joustavuus on lisääntynyt. Työajoista säädetään Suomessa työaikalaisissa, josta selviää minimivaatimukset. Kolme neljästä työntekijästä on kiinnostunut uusien työaikamallien kokeilemisesta. (Kandolin & Hakola 2000, 6.) Esimerkiksi ns. pitkät työvuorot (13–14 tuntia) on koettu toimiviksi hoitotyön kannalta, mutta toisaalta työntekijät ovat kokeneet ne myös sekä fyysisesti että psyykkisesti kuormittavina. Pitkiä työvuoroja sisältävän työjakson jälkeinen palautuminen on ollut sekä ongelmatonta että ongelmallista. Positiivista on ollut kuitenkin pitkien työvuorojen jälkeisten kokonaisten vapaapäivien lisääntyminen. Se on auttanut rentoutumaan ja harrastamaan monipuolisemmin.

Myös perheelle on jäänyt enemmän aikaa. Toisaalta tavanomaista pidemmät työvuorot vaativat esimieheltä enemmän luovuutta ja tilanneherkkyyttä osaston toiminnan järjestämiseksi. (Kekäläinen 2000.) Kun sovelletaan erilaisia työaikajoustoja, ilmaantuu samalla muitakin muutoksia, joista vain osalla on tekemistä työajan pituuden tai ajoittumisen kanssa (Huuhtanen & Kandolin 2001, 13).

Yli 40-vuotiaiden naisten työnhallinta on heikompaa kuin tätä nuoremmilla naisilla. Huono työn hallinta lisää naisten sekä lyhyitä että pitkiä poissaoloja. (Arola ym. 2001, 189, 190.) Hiukan vanhemmat yli 45-vuotiaat, ikääntyvät, muodostavat haastavan ryhmän tulevaisuuden työlle. He ovat tehneet vuoden 1996 Eurobarometrin mukaan vähemmän vuorotyötä, mutta yhtä paljon epäsäännöllistä päivätyötä nuorempien työntekijöiden kanssa. Vuorotyötä on tehty Suomessa muuta Eurooppaa enemmän. (Härmä, Kandolin, Sallinen & Laitinen 2000, 11–12.)

Työaikojen kehittäminen on osa työn hallintaa. Se vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Kehittämisen tavoitteena on terve, toimiva ja tuottava organisaatio, jossa työilmapiiri on kunnossa. Se taas näkyy henkilöstön hyvinvoinnissa, työstä suoriutumisessa ja sitoutumisessa. Työyhteisön toimintatavat ja työilmapiiri vaikuttavat esimerkiksi palvelun laatuun. Hoitoalalla asiakaspalvelutilanteen hyvyys tai huonous kertoo työyhteisön viestintäsuhteiden toimivuudesta. (Kandolin & Hakola 2000, 40,41.)

Työaikoihin kohdistuvat muutokset vaativat onnistuakseen sekä työnantaja- että työntekijäpuolen osallistumisen. Näin erilaiset näkökannat ja väärinkäsitykset voidaan selvittää heti. Suunnitelmista on tiedotettava riittävästi ja suunnittelulle on varattava riittävästi aikaa. Selkeät säännöt ja sopimukset ovat tärkeitä edellytyksiä onnistumiselle. Uudelta työaikajärjestelmältä odotetaan eniten joustavuuden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä. Käytetyn työaikamallin valintaan vaikuttaa mm. organisaatiokulttuuri ja henkilökunnan riittävyys. Henkilöstöresurssien johtamisen keinoina joustavat työajat tuovat lisäarvoa, jota ei voi mitata rahassa. Henkilöstö on tärkein voimavara ja sen hyvinvointi erityisen tärkeää, kun halutaan saavuttaa asetettuja tavoitteita. Henkilöstöresurssien johtamisen kannalta ne työajat, jotka vastaavat ihmisten niille asettamia vaatimuksia, voidaan nähdä aineettomina palkitsemistapoina. (Winter 2005.)

4.2 Työajan hallinnan ilmentyminen työyhteisössä

Saarelan (2009) mukaan työaika-autonomialla on saatu aikaan elämänhallinnan lisääntymistä työyhteisöissä. Jo se pelkästään vaikuttaa suotuisasti kaikkiin elämän osa-alueisiin. Osaltaan sillä on myös positiivista vaikutusta työyhteisön työilmapiiriin ja organisaatioon sitoutumiseen. Välttämättä selvää terveyden kohenemista ei ole kuitenkaan tullut näkyviin. Työajan hallinnan uskotaan vaikuttavan myös työpaikan vetovoimaisuuteen. Magneettisairaalat esimerkiksi kykenevät kehittävän toimintansa avulla paremmin vastaamaan työelämän ajankohtaisiin haasteisiin.

Työaika-autonomian on todettu parantavan hoitohenkilökunnan työajan hallintaa. Se antaa mahdollisuuden vaikuttaa entistä enemmän siihen, missä vuorossa haluaisi työskennellä. Työntekijän oma elämäntilanne tulee huomioiduksi paremmin kuin ennen ja työn ja perhe-elämän ja harrastusten yhteensovittaminen paranee. Työaika-autonomia antaa enemmän mahdollisuuksia työvuorojen sijoitteluun ja hankalaksi koettujen työvuorojen vähentämiseen. Se on oikeudenmukaisempi kuin perinteinen työvuorosunnittelu ja henkilökohtaiset toiveet paremmin huomioon ottava. Työaika-autonomia edellyttää kuitenkin yhteisen keskustelun ja yhteisen suunnittelun käymistä työyhteisössä, joustavuutta ja työvuorojen jatkuvuuden huomioimista. (Kantoluoto 2009.)

Heikkilä (2006) on tutkinut yhteisöllisyyden muodostumista niissä työyhteisöissä, jotka toteuttavat työaika-autonomiiaa. Tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys on moniulotteinen ilmiö, joka koostuu kunnioittavista periaatteista, yhteistahdosta ja johtajuudesta. Yhteisöllisyyttä heikentävänä ilmiönä ilmenee työyhteisöön sitoutumattomuutta, joka saattaa johtua oman edun tavoittelusta ja etäisestä johtamisesta. Osastonhoitajan tehtävä on olla yhteisöllisyyden luoja ja ylläpitäjä, sillä esimiehen antama sosiaalinen tuki koetaan tärkeänä. Samalla työntekijät oppivat suhtautumaan työtovereihin suuremmalla ymmärtämyksellä ja opitaan tarkastelemaan omaa työhyvinvointia ja siihen vaikuttamista. Työaika-autonomia lisää vastuun ottamista ja antaa työntekijöille uusia työtehtäviä ja toimintamuotoja. Koetaan, että vaikuttaminen työhön lisääntyy. (Heikkilä 2006.) Työaika-autonomialla voidaan lisätä myös työpaikan vetovoimaisuutta ja työpaikkaan sitoutumista (Saarela 2009). Toisaalta tyytymättömyys työaikoihin ja heikot mahdollisuudet vaikuttaa työvuorojen suunnitteluun korreloivat heikompaan työpaikkaan sitoutumiseen, myös työn liialliset määrälliset vaatimukset ja vaikeudet sovittaa yhteen työ ja perhe (Laine 2005).

5 TYÖAJAN HALLINNAN VAIKUTUKSIA

Työajan hallinnalla saadaan aikaan monenlaisia vaikutuksia työyhteisössä. Työajan hallinta liittyy käsitteenä työn hallintaan, joka tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työnsä sisältöön (Vahtera ym. 2002, 29). Tässä opinnäytetyössä työajan hallintaa on tarkasteltu lähinnä terveydenhuollon työntekijöiden kannalta hyvinvoinnin, yksityiselämän ja johtamisen näkökulmista.

5.1 Työajan hallinnan vaikutus hyvinvointiin

Työssä tulee voida välttää kasvavaa työnkuormitusta. Varsinkin ikääntyvien työntekijöiden kohdalla tulee vähentää työn vaatimuksia, ja lisätä ja parantaa heidän fyysistä kapasiteettiaan. Käytännössä työelämän pitää siis yksilöllisesti vastata fyysisen kapasiteetin muutoksiin vähentämällä työn ruumiillisia vaatimuksia esimerkiksi vaikuttamalla työaikoihin. Työaikoja lyhentämällä voidaan edistää toipumista raskaista työtehtävistä. Sen lisäksi

työntekijällä tulee olla mahdollisuus itse säätää omaa työtään ja käyttää erilaisia tapoja ja vauhtia suoriutuakseen työstään. (Savinainen 2004.)

Huonosta työn hallinnasta on seurauksena vakavia terveyshaittoja ja sairastumista. Tehtävien yksipuolisuus, alhainen omaa työntekoa koskeva päätösvalta, heikot osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet koskien tehtävien suunnittelua ja kehittämistä ovat huonon työn hallinnan tunnusmerkkejä. Hyvä työn hallinta sen sijaan ylläpitää terveyttä ja suojaa sairastumisilta työssä. Terveyden uudistumisen myötä tapahtuu myös oppimista ja motivoitumista. Se myötävaikuttaa tulokselliseen työkäyttäytymiseen ja organisaatio-oppimiseen. Sen lisäksi tuki esimieheltä ja työtovereilta tuottaa lisää terveyttä työelämään. (Sädevirta 2002, 82–83.)

Työajat ovat muuttuneet ja erilaistuneet viime aikoina. Niihin on tullut joustovelvoitteita, mutta myös – mahdollisuuksia. Työtä voidaan tehdä etätöyönä tai vaikkapa kotoa käsin. Työaikojen hallinnalla on merkitsevä yhteys terveyteen varsinkin, kun on kyse naisista. Miehillä ei selvää yhteyttä ole todettu. Naisilla tämä havainto ei johdu itse työstä vaan työaikojen hallinnan vaikutus hyvinvointiin johtuu lähinnä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta työn ja vapaa-ajalla tapahtuvan tekemisen yhteensovittaminen on tärkeää varsinkin kunnissa, joissa kolme neljäsosaa sen työntekijöistä on naisia. (Vahtera ym. 2002, 32–35.)

5.2 Työajan hallinnan vaikutus yksityiselämään

Yksilön elämä koostuu erilaisista tekijöistä. Monille yksi tekijä on perhe. Työuran aikana työ ja perhe ovat jollakin tapaa väistämättömästi vuorovaikutuksessa keskenään. Nämä osatekijät vaikuttavat sekä yhdessä että erikseen yksilön hyvinvointiin. Tänä päivänä työpaikoilla pyritään entistä enemmän huomioimaan työn ulkopuolisen elämän ja työn yhteensovittaminen. Työn ja perheen yhteensovittamisessa on kyse valinnoista, joita yksilöt ja perheet tekevät. (Rantanen & Kinnunen 2005, 229, 260–261.)

Vuorotyö ja epäsäännölliset työajat on koettu perhe- ja sosiaalisen elämän esteiksi. Muun muassa hoitajilla, jotka kokevat työnsä vaikeuttavan perhe-elämää, on ammattiin sitoutuminen heikompa kuin esimerkiksi niillä hoitajilla, joilla on oman työnsä lisäksi muita hoivatehtäviä (Laine 2005). Näihin työ- ja perhe-elämää koskeviin haittoihin voidaan kuitenkin vaikuttaa sekä työssä että kotona tapahtuvien toimin. Yksilölliset toiveet ja tarpeet huomioiva työvuorosuunnittelu ja oma aktiivinen osallistuminen työaikojen suunnitteluun on työpaikan tärkein helpottava toimenpide. Ystävien ja perheen tuki kotirintamalla auttavat puolestaan työaikojen yhteensovittamisessa ja vuorotyön tekemisen jaksamisessa. (Härmä ym. 2000, 91.)

Työvuorojen suunnitteleminen pidemmille jaksoille eteenpäin ja myös niiden säännöllinen toistuminen tuo perhe-elämään ja vapaa-aikaan säännönmukaisuutta. Uudet työvuoroluettelot onkin sen vuoksi tärkeä saada

esille ennen niiden käyttöönottoa, koska niihin voidaan vielä ajoissa ottaa kantaa ennen kuin ne varsinaisesti toteutuvat. (Härmä ym. 2000, 91.)

Työn ja vapaa-ajan yhteensovituksen kannalta on tärkeää, että työaika- ratkaisuihin osallistutaan yhteisesti työpaikoilla. Tämä edellyttää keskustele- vaa työilmapiiriä ja työntekijöiden ja esimiesten omaa aktiivisuutta. Sen lisäksi myös kotona on hyvä keskustella työajoista ja pyrkiä yhdessä rat- kaisemaan ongelmia. (Härmä ym. 2000, 92.) Mahdollisuus työaikajous- toon omien tarpeiden mukaan eli yksilöllisesti toteutui vuonna 2003 kah- della viidestä työntekijöistä. Työpaikoilla, joissa keskustellaan työn on- gelmista ja työn järjestelemisestä, yksilölliset tarpeet huomioidaan pa- remmin. (Kandolin & Huuhtanen 2006, 133.)

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen ovat parhaimmillaan toinen toi- siaan tukevia asioita. Yhteiskunnan suorituskeskeisyys ja perheitä kunni- oittamattomuus koetaan kuitenkin ongelmallisina. Työpaikkoja voidaan kehittää, kun muistetaan, että yksilön hyvinvoinnin perusta on tasapainoi- nen työ- ja perhe-elämä. Työpaikoilla tulee olla mahdollisuus suunnitella ja vaikuttaa omaan työaikaan, ja löytyä aikaa, että asioista voidaan keskus- tella. Työpaikan yhteiset linjaukset ja läpinäkyvä henkilöstöpolitiikka ovat keskiössä ja työn ja perheen yhteensovittamistilanteet ovat osa arkielämän oppimistilanteita. (Piensoho 2006, 4–6.)

5.3 Johtamisen vaikutus työajan hallintaan ja sen toteuttamiseen

Osastonhoitajat ovat hoitotyön lähiesimiehiä, joilla on oma roolinsa työ- yksikön työntekijöiden hyvinvoinnin, jaksamisen ja osaamisen mahdollis- tajina. He huomioivat tapahtuvia muutoksia ja myös puuttuvat niihin tar- vittaessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 74.) Johtaja, jolla on ym- märrys siitä, että hän on työyhteisössä yhteisen ajan vartija ja jakaja, tukee työyksikkönsä tehokkuutta ja samalla lisää sen hyvinvointia. Hyvältä joh- tajalta edellytetään osaamista näyttää ajankäytön rajat huomioiden työntekijän omat näkemykset aikansa arvosta. Yhteisen ajan oikeanlainen käyttö työpaikalla määrää pelisäännöt perustehtävän onnistumisen kannalta. (Ahonen 2004, 38, 39.) Työhön kohdistuvilla toimilla osastonhoitajilla on mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Antamalla työntekijöille vaiku- tusmahdollisuuksia esimerkiksi päätöksentekoon ja työn kehittämiseen, esimies auttaa henkilöstöä sitoutumaan sekä työhönsä että organisaatioon. Vastuun antaminen antaa samalla myös valtuuksia toteuttaa työtä. Tähän tähtää myös työaika-autonomian käyttö työyhteisössä. Työvuorosuunnitte- lussa tulee huomioida myös loma-aika. Mahdollistamalla pidempi yhtäjak- soinen loma-aika edistetään työntekijöiden työhyvinvointia. (Silvennoinen 2008.)

Työhyvinvointia kehitettäessä esimieheltä saadaan yleensä tukea, mutta henkilöstön mielestä saadun palautteen määrä ei aina ole riittävää. Johta- minen koetaan oikeudenmukaisena, mutta arkisessa johtamisessa työhy- vinvointi asiana tulee tuoda entistä enemmän näkyvämmäksi. Samoin yk- silöllisyyteen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Henkilöstö on si-

tä mieltä, että se kuitenkin pystyy vaikuttamaan, kun päätetään yhteisistä asioista. Esimies yleensä tuo muutostilanteissa riittävästi tietoa. (Manninen 2010.)

Kivimäen, Karttusen ja Yrjänheikin (2004) tutkimuksessa osastonhoitaja teki kokeilun, jossa otettiin huomioon mahdollisimman paljon henkilöstön tarpeita ja toivomuksia työvuorolistojen laadinnassa. Tämän seurauksena saatiin aikaiseksi onnistunut lopputulos. Aiemmin runsaasti työtä vaatinut työvuoroluetteloiden uudenlainen laadinta paransi työyksikön ilmapiiriä ja vähensi merkityksellisesti poissaoloja. Kuulluksi tuleminen ja tietoisuus siitä, että voi itse vaikuttaa työhönsä ja työympäristöönsä pienimmiltäkin tuntuissa asioissa rohkaisi työntekijöitä ja osaston lähiesimiehiä ja asioita aktivoitettiin tekemään toisin. (Kivimäki, Karttunen & Yrjänheikki 2004.)

Työvuorosuunnittelu on työajan hallinnan väline. Jos hoitotyöntekijät kokevat saavansa liian myöhään uudet listapohjat suunnitellakseen työvuorojaan tai uusi työvuoroluettelo on myöhässä puhtaaksikirjoituksen vuoksi, mieltävät työntekijät, että esimiestyö ei täytä tehtäväänsä. Silloin kehittämistä vaatii nimenomaan sovittujen aikataulujen ja sopimusten noudattaminen. Työaika-autonomian käyttöönotto yhteisestä sopimuksesta esimiehen ja työntekijöiden kanssa vaikuttaa kuitenkin positiivisesti hoitotyöntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. (Levo 2010.) Opinnäytetyön kohteena olevassa työyksikössä työaika-autonomiahanke on ollut työntekijälähtöinen yhteisestä päätöksestä. Sen vuoksi myös esimiehen on ollut helppo lähteä mukaan hankkeeseen.

6 MUUTOSPROSESSI

Muutos on prosessi, jossa moni asia vaikuttaa sen suunnittelun ja toteutuksen onnistumiseen tai päinvastoin. Organisaatiot tuottavat itselleen kilpailuetua pysyessään muutoksessa mukana. Samat lainalaisuudet pätevät erilaisiin työpaikkoihin, niin myös terveydenhuollon yksiköihin, joissa esimiehet toimivat muutoksen katalysaattoreina. (Äimälä & Tuomi 2005, 33–34.) Työaika-autonomian käyttöönotto opinnäytetyön kohteena olevassa terveydenhuollon työyksikössä on samalla tavalla muutosprosessi ja kulttuurinmuutos, johon monet seikat - kuten tässä työssä muutosprosessin kannalta oleellisina osina tarkastellut johtaminen, muutosvastarinta, itse muutosprosessi ja työyhteisön toiminta muutosprosessissa - vaikuttavat.

6.1 Muutosjohtaminen

Muutos voidaan yksinkertaisimmillaan ymmärtää tapahtumaksi, jossa joku asia tehdään tai tapahtuu eri tavalla kuin aikaisemmin. Muutos ei aina ole pelkästään jokin teko, vaan se voi olla vaikka uusi suhtautumistapa. (Koponen 2002, 47.) Joka tapauksessa muutos on tapahtuma, joka vie pois tutuilta reiteiltä. Tuntemattomaan mennessä johtajan on mentävä edellä, ja siihen tarvitaan henkistä kanttia. Muutoksen myötä organisaatioon on syn-

nyttävä tarpeeksi osaamista, jotta muutoksesta jää pysyvä, koska riskinä on paluu entiseen. (Laamanen 2005, 264.)

Tapahtumana muutos on tilanne, joka vaatii johtamista ja, jossa johtamisen merkitys entisestään korostuu. Tilanteessa on tarkoitus käydä dialogia siitä, mitä tehdään seuraavaksi. Keskeistä on muutoksen annostelu eli ei yritetä muuttaa kaikkea yhtä aikaa. Haasteeksi nousee muutoksen ja varsinaisen perustehtävän samanaikainen toteuttaminen, sillä muutostyö syö resursseja ja perustoiminta voi halvaantua, jos muutosannos on liian suuri. Perustehtävä siis täytyy saada tehtyä muutoksen keskelläkin. Uuden tiedon sulatteluun ja kertaukseen on hyvä antaa aikaa. Tärkeintä muutoksen johtamisessa kuitenkin on se, että muutos perustuu ihmisten muuttumiseen. Työntekijät tarvitsevat ohjausta toimintansa muuttamiseen. Ihmisen on siis itse muututtava. (Aro 2002, 69–70.)

Muutokseen osallistujille tulee muodostua realistinen mielikuva tulevasta ja siitä, miten se toteutetaan. Sen vuoksi on hyvä kertoa, ketä muutos koskee ja kuinka organisaatiossa ajatellaan muutoksen tarpeellisuudesta. Tullee käsitellä myös muutoksen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia. Tärkeää on miettiä myös sitä, mitä seuraa, jos muutoksesta luovutaan. Muutoksen aikataulusta, tavoitteista ja odotetusta lopputuloksesta on hyvä tehdä selkoa. Vastuunjakaminen ja roolit muutoksen eri vaiheissa kuuluvat hyvään tiedottamiseen. Mahdolliset henkilöstöriidat tulee huomioida ennen muutoksen aloitusta. (Laamanen 2005, 266.)

Muutosta voidaan johtaa monin tavoin. Kun muutoksesta tehdään osallistavaa, siihen ollaan valmiita sitoutumaan jo alusta lähtien. Osallistavassa muutoksessa jokaisella on myös mahdollisuus henkilökohtaisesti vaikuttaa muutokseen ja sen kulkuun. Työntekijät ymmärtävät muutoksen edut ja haitat paremmin, jos heille informoidaan asiasta selkeästi ja riittävästi. Avoin kommunikaatio läpi koko muutosprosessin on välttämätöntä, ja varsinkin vuorovaikutuksen laatuun on kiinnitettävä huomiota. Johdon tarjoamaa tukea ja motivointia ei voi vähätellä. (Haapaniemi 1996, 151–152.)

Scott ja Caress (2005, 12) puhuvat muutosjohtamisen kohdalla jaetusta johtamisesta. Jotta se olisi menestyksekkästä, vaaditaan ehdotonta asioiden tarkkaa suunnittelua, kulttuurin muutosta ja sitoutumista. Henkilöstö on valmisteltava tuleviin rooleihin ja vastualueisiin. Jaettu johtaminen on henkilöstön näkökulmasta mahdollisuus osallistua kehittämiseen (Homanen 2009). Suomalaisessa hoitotyössä esimiehillä on käytössään osallistavan, jaetun johtajuuden lisäksi myös kolme muuta vastakaikuista tapaa: visionäärinen, valmentava, ja demokraattinen. Käskevää johtamistapaa käytetään myös, mutta sen elementeistä puuttuu vastavuoroisuus. Useimmilla hoitotyön johtajilla on käytössään erilaisia johtamistyyplejä, mutta tavallisesti vain yksi, jolla johdetaan useimmiten. Tehokkaimpia tapoja johtaa, ovat vastavuoroiset tyylit. Työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara, ja heille on annettava mahdollisuus opetella uusia taitoja. Siksi hoitajat arvostavat osallistavaa johtamistapaa ja mahdollisuutta laajempaan yhteiseen päätöksentekoon. Vastavuoroiset johtamistyyli vaikuttavat

positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen, ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitoon. Tämä vuorostaan on heijastus organisaation hoitotyön laadusta. (Vesterinen, Isola & Paasivaara 2009.)

Muutos ei tapahdu organisaation johdon huoneissa. Henkilöstö ei siksi voi olla passiivinen tiedon vastaanottaja, vaan sen tulee osallistua koko muutosprosessin ajan aktiivisesti kysellen ja kyseenalaistaen, arvioiden ja antaen palautetta muutoksen etenemisestä. Sen tulee myös antaa kokemukseensa ja ideansa muutostapahtuman hyväksi. Johdon tehtävä on antaa muutossuunnitelma, johtaa muutos työntekijät huomioiden, olla itse esimerkkinä ja osoittaa sitoutumisensa työhön. (Heiskanen 2000.)

Pirskasen (2003) mukaan hoitotyön johtajan kannustus, tuki ja pyrkimys luottamukselliseen ilmapiiriin auttaa hoitajia ottamaan lisää vastuuta työstään ja tekemään itsenäisiä päätöksiä samoin kuin lisää myös työtyytyväisyyttä. Tähän vaikuttaa myös johtajan tarjoama tieto. Tutkimuksen mukaan hoitotyön johtaja kykenee parhaiten kannustamaan hoitajia keskinäiseen yhteistyöhön ja ammatilliseen kehittämiseen. Henkistä tukea johtajalta eikä rakentavaa palautetta kuitenkaan aina saada riittävästi.

Johtajalta odotetaan vahvaa kykyä sietää johtamisen paineet. Samanaikaisesti pitää olla inhimillinen ja huomioida työntekijöitä yksilöllisesti. Muutokset on helpompi viedä läpi, jos informaation kulkuun on kiinnitetty riittävästi huomiota. Se saa aikaan tunteen arvostamisesta ja luottamuksesta. Se lisää myös sitoutumista työhön ja vähentää muutosvastarintaa. (Rieppo 2002.)

Ylempi johto voi helposti jättää huomioimatta henkilöstön inhimilliset tekijät eli asenteet ja käyttäytymisen muutoksessa. Näihin pitäisi yrittää voida vaikuttaa muutoin kuin määräyksillä. Oma aktiivinen tiedonhaku auttaa selviytymään muutoksessa paremmin kuin pysyminen passiivisessa tiedonsaamisessa. Proaktiivinen viestintä, joka on kasvokkaista ja vuorovaikutteista, lisää luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. (Ali-Hokka & Valkeapää 2006.) Proaktiivisilla työpaikoilla työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskevissa asioissa. Samalla proaktiivisuus lisää henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden vastuuta. (Antila & Ylöstalo 2006, 95–96.)

Balanssi- eli tasapainoisessa johtamisessa yhdistyvät sosiaalinen kehitysprosessi ja rationaaliset toimenpiteet. Muutosprosessin lähtökohtana ovat kommunikaation perusteet ja sosiaaliset eli ihmissuhdetaidot. Nykyhetken toimintakäytännöt ja kommunikoinnin toimivuus tulee tuntea ennen uuden tavoitetilän hahmottelua, jossa olennaista on selkeä strategiasuunnitelma, siihen nivoutuvat johtamisperiaatteet ja organisaation perusarvot ja -rakenne. (Tiusanen 2005.)

Toimintatavan muutos on usein laaja ja kauaskantoinen projekti, jossa koetellaan sekä henkilöstön että johdon sopeutumis- ja paineensietokykyä. Sen ymmärtäminen ja tukeminen kaikilla tasoilla on tärkeää. Muutoksen

keskellä henkilökuntaa tulisi kuunnella ja sen roolia lisätä. Muutoksen tarve on kyettävä perustelemaan ja sen valmisteluun ja vision kuvaamiseen on panostettava riittävästi. Henkilöstön muutostunteiden kuuntelemiseen on myös järjestettävä aikaa. Nämä tunteet on voitava jakaa työyhteisössä. Esimiehen ymmärtävä käsitys siitä, että muutoksella on inhimillisiä vaikutuksia henkilöstöön, edesauttaa muutoksen läpiviemistä. Esimies on sekä muutoksen toteuttaja että positiivisen ilmapiirin muodostaja muutoksessa. (Heino 2007.)

6.2 Muutosvastarinta

Muutostilanteet ovat haasteita työyhteisöille. Uuden tilanteen esiin tuoma reaktio on tunnettu muutosvastarinnan nimellä. Muutosvastarinta syntyy halusta säilyä hengissä ja saada oma tulevaisuus turvattua. Tämän asian hyväksyminen auttaa helpottamaan muutostilanteen lähtöasetelmia. (Virtapuro 2006, 119.) Muutosvastarinta tulee esille mm. ajattelun- ja tunnetasolla mutta myös tahdon alueella. Ajattelun tasolla etsitään usein perusteluja sille, ettei muutokseen tarvitsisi ryhtyä. Järkevät perustelut, tosiasioiden esittäminen ja analyttinen paneutuminen muutokseen helpottavat vastarintaa. Tunnetasolla muutosvastarinta tuottaa sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Näiden läpikäyminen antaa mahdollisuuden muutoksen parempaan onnistumiseen. Tahdon tasolla muutosvastarinta voi tulla näkyviin mm. kyynisyytenä, lamaantumisenä tai vaikkapa vastaiskuna muutokselle. (Koponen 2002, 67–69.) Muutos, jossa on itse ollut psykologisesti mukana, on helpompi sietää kuin ulkoa ohjattu muutos, johon on vain sopeuduttava. Tämä perustuu ihmisen itsemääräämistarpeeseen, joka on psyykinen perustarve. Osallistamalla työntekijöitä, muutos helpottuu. (Aro 2002, 55–56.) Toisaalta muutos onnistuu sitä paremmin, mitä useammalla on aikaisempaa kokemusta tulevasta muutoksesta, ja varsinkin jos kokemus on ollut positiivista. Tällaisen vertaistuen saaminen lisää muutosmyönteisyyttä. (Jokela-Ulenius 2009.)

Muutoksessa tulee toimia organisaatiossa olevan kulttuurin ehdoilla. Näin vältetään voimakkaat vastareaktiot: muutetaan uudet ideat vanhaan kulttuuriin sopiviksi. Se edellyttää kulttuurin tuntemista. Muutoksessa alkuvaiheen vastarinta syntyy yleensä tunnepuolelta, johon voidaan huonosti vaikuttaa. Siksi on hyvä antaa aikaa muutoksen sulatteluun. Kannattaa korostaa muutoksen merkitystä ja sitä, mitä ongelmia muutoksella on tarkoitus korjata. Aikaisemmasta toiminnasta ei saa ketään syyllistää, koska se voi johtaa konflikteihin. Muutos koetaan usein hyppynä tuntemattomaan ja siksi se kannattaa valmistella turvalliseksi. (Laamanen 2005, 269–271.)

6.3 Muutos prosessina

Muutosprosessi on sekä yksilöllinen että sosiaalinen tapahtuma, jossa ihminen kohtaa itsensä ja samalla myös toisen. Muutosprosessissa ajatus muuttuu tuntevaksi toiminnaksi. Sen ei aina tarvitse olla suurieleistä, vaan se voi olla myös jotakin hyvin pientä. (Petäjä & Koponen 2002, 9.)

Erämetsän (2004, 154) mukaan muutos on kronologisesti, mutta samalla limittäin etenevä prosessi, joka koostuu eri vaiheista pääpainon ollessa muutoksen läpiviemisen suunnittelussa, muutoksen myymisessä ja käytännön ihmistyössä. Hän on kuvannut etenemisen portaikoksi, joka alimmaiselta askelmalta ylemmälle kulkisi seuraavassa järjestyksessä:

8. Sitkeä tekeminen ja pysyvyys
7. Osaamisen kehittäminen
6. Luopuminen ja esteiden poistaminen
5. Muutoksen myyminen ja vaikuttaminen: a) muutosvastarinta ja sen voittaminen b) ymmärryksen syntyminen c) usko d) tahito
4. Muutoksen läpiviemisen suunnittelu kulttuuriin sopeuttaen
3. Visiot, strategia, tavoitteet ja mittarit
2. Analyysi ja päätökset
1. Selvilläöleminen

Työelämä on jatkuvasti muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Työyhteisöt ovat siirtyneet alati muuttuviksi organisaatioiksi. Ollaan tilanteessa, jossa on vain sopeuduttava jatkuvaan muutokseen. Maailma muuttuu kiihtyvällä vauhdilla ja työyhteisöjen pitää olla koko ajan valmiudessa kehittää toimintaansa ja ottaa haasteena vastaan uusi tilanne pysyäkseen kilpailukykyisenä. Jatkuva muutos aiheuttaa erilaisia paineita henkilöstölle, mutta muutoksen positiivisuus on siinä, että se kehittää taitoja toimia uusiutuvassa toimintaympäristössä. (Mönkkönen & Roos 2010, 12–14.)

6.4 Työyhteisön toiminta muutosprosessissa

Työyhteisössä vuorovaikutusta ei voi syntyä ilman eri osapuolia esimerkiksi ryhmää. Vuorovaikutus aikaan saa ryhmän toiminnan ja myös ylläpitää sitä. Ryhmän jäsenten erilaiset vuorovaikutustaidot vaikuttavat sen toimintaan. Ryhmän sisäiseen viestintään sisältyy mm. kuunteleminen ja havainnointi. (Viestintätieteiden laitos 20.9.2009.) Viestintä on sanomien siirtoa ja merkitysten tuottamista ja vaihtoa (Fiske 1992, 13). Hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys onnistua työyhteisön haasteellisissa tehtävissä (Silvennoinen 2004, 15–17). Neuvottelu on tavoitteellista vuorovaikutusta. Paras lähtökohta neuvottelulle on, että haluaa tehdä vastapuolen kanssa yhteistyötä, kunhan yhteys on ensin luotu (Miettinen & Torkki 2008, 143).

Muutos on vaikeaa tasapainopyrkimyksen vuoksi. Halutaan pitää kiinni tutuista ajattelu- ja toimintatavoista. Organisaatioissa tasapainon aikaansaamista vaikeuttavat ihmisten erilaisuus ja jatkuva muutos työympäristössä. Ihmisen pyrkimys välttää hankalia asioita hidastaa muutoksia. Myöskään asioiden hallinta ei usein toteudu muutoksessa. Muutosta motivoivia tekijöitä ovat henkilökohtainen hyöty ja kokemus siitä, että nykyinen toimintatapa on uhka organisaation selviytymiselle. (Helin 2006, 123, 124.)

Silén-Suomisen (2008) mukaan muutokset koetaan jatkuvina ja siksi niihin on jo työpaikoilla totuttu. Muutos on ainoa asia, joka pysyy ja se estää paikoilleen jämähtämisen. Se voidaan kokea haasteena ja mahdollisuutena, jonka avulla voidaan poisoppia vanhasta. Vastarinta muutoksissa aiheuttaa hämminkiä ja sekaannusta. Muutoksia myös hyväksytään tiettyyn raajaan asti ja niin kauan kuin itse tuntee jaksavansa. Muutoksesta täytyy olla hyötyä itselle ja sen pitää olla ymmärrettävä, perusteltu ja järkevä. Mutta niissä nähdään myös mahdollisuuksia, jolloin ollaan halukkaita kokeilemaan uusia haasteita ja tehtäviä. Mutta kokeilu on yleensä ehdollista: kokeillaan, jos uusia tehtäviä ja haasteita tulee sopivassa määrässä, ne ovat hyödyllisiä ja niihin voidaan itse vaikuttaa. Uusiin asioihin tulee myös saada perehdytystä ja koulutusta. Muutoksia osataan kuitenkin myös ottaa vastaan. Niitä ei pelätä, koska ne kuuluvat elämään ja on opittu luottamaan, että niistä selvitään. (Silén-Suominen, 2008, 49, 51–52.)

7 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

7.1 Toiminnallinen tavoite

Tämän kehittämistyön toiminnallinen tavoite on ottaa autonominen työvuorosuunnittelu käyttöön työyksikössä. Työaika-autonomia mahdollistaa omien työvuorojen suunnittelun entistä paremmin. Se helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tätä kautta se lisää työhyvinvointia. Näkyvänä tuotoksena on yksilöllinen työvuoroluettelo. Työaika-autonomian käyttöönotto on kulttuurimuutos osastolla. Se on muutosprosessi, jonka johtaminen vaatii aikaa, valmistelua, etenemisen seuraamista ja lopputuloksen arviointia. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten esimiestoiminnalla vaikutettiin muutoksen läpivientiin, ja mitä ovat muutosprosessin aikaansaamat muutokset työyksikössä.

7.2 Tutkimuksellinen tavoite

Tämän kehittämistyön tutkimuksellinen tavoite on selvittää, kuinka työaika-autonomia on johdettu henkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena on myös kartoittaa, mitä konkreettisia vaikutuksia työaika-autonomia on tuonut esiin työyksikössä. Lopuksi selvitetään, mitä henkilöstö odottaa johtamiselta ja esimiestyöltä tulevien muutosprosessien onnistumiseksi.

Tämän kaksiosaisen opinnäytetyön ensimmäinen osa on toiminnallinen. Siinä viedään työaika-autonomiakokeilu käytäntöön työyksikössä. Jälkimmäinen osa on tutkimuksellinen. Sen tarkoituksena on selvittää työaika-autonomian käyttöönotosta koettuja vaikutuksia työyksikössä.

7.3 Tutkimustehtävät

1. Kuinka työaika-autonomia on johdettu henkilöstön näkökulmasta?
2. Millaiset ovat työaika-autonomian konkreettiset vaikutukset työyhteisössä henkilöstön esille tuomina?
3. Mitä henkilöstö odottaa johtamiselta ja esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa?

8 TOIMINTATUTKIMUS

Toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen monista lajeista. Se on yleensä tilanteeseen sidottua, käytäntöön suuntautumista, muutoksen aikaansaamista ja tutkittavien osallistumista ja yhteistyötä vaativaa (Metsämuuronen 2008, 29). Kyse on tavasta hahmottaa tutkimusta ja todellisuutta yhdistävä tekijä. Se on tapa tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus voi olla oman työn parantamista, mutta usein se on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. Sen tulos voi olla myös uudella tavalla käsitetty prosessi. Toimintatutkimuksen kohteena voivat olla liki kaikki sosiaaliseen elämään liittyvät piirteet tai arjessa esiin tulevat ongelmat, joita lähdetään kehittämään. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa toiminnasta ja samalla kehittää sitä. (Heikkinen 2007, 16–17, Heikkinen & Jyrämä 1999, 33; Kuula 1999, 10–11.)

Pyrkimyksenä voi olla toimintaan vaikuttaminen tutkimuksen avulla. Tällöin on kyse muutokseen tähtäävästä väliintulosta eli interventtiosta. Interventiossa tehdään jotakin toisin kuin aikaisemmin ja tämän jälkeen katsotaan mitä tapahtuu. Toimintatutkimuksessa todellisuutta muutetaan, jotta sitä voidaan tutkia tai todellisuutta tutkitaan, että sitä voidaan muuttaa. Kun työyhteisössä totuttua toimintatapaa muutetaan, se tuo yhteisössä esiin piirteitä, joita ei ole aikaisemmin huomattu. Interventio tuo siis esille jotakin aivan uutta. Toimintatutkimuksen tavoite on muuttaa asioita parempaan suuntaan. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 44–45.)

Toimintatutkimuksessa teoria ja käytäntö ovat saman asian eri puolia. Ihmisen toiminta on järjen ohjaamaa toimintaa ja siinä mielessä teoreettista. Toiminta ohjautuu ajattelun avulla ja siihen liittyvä tieto on piilevää. Toimintatutkimuksen yksi tarkoitus on tuoda tämä piilevä eli implisiittinen ajattelu näkyväksi. Tästä taas voidaan keskustella kielen avulla. Toiminnasta tietoiseksi on siis pitkälti kielellinen tapahtuma. (Heikkinen 2007, 196–197.)

Toimintatutkimus on vaativa tapa tutkia, mutta tuottaa kokemusta teorian ja käytännön yhteen liittämistä ja soveltamisesta. Hyvän lopputuloksen edellytyksinä on, että kehittämistarve nousee työyhteisöstä ja työyhteisö tietää, mitä se tahtoo. Muutosta eteenpäin vievän on tunnettava toimintatutkimus menetelmällisesti ja hänellä tulee olla tietty auktoriteetti yhteis-

sössä. Muutosta johtavan on myös kyettävä sitoutumaan kehittämistyöhön pidempiaikaisesti ja tavoitteellisesti. (Lauri 1997, 133.)

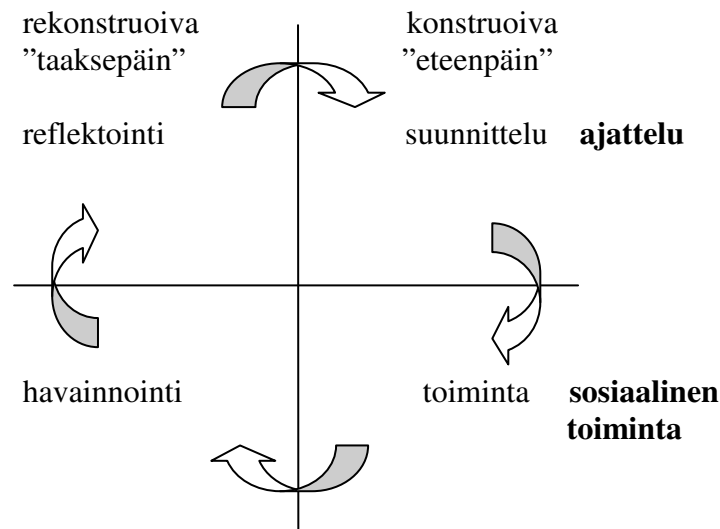
Toimintatutkimusta on sovellettu lähinnä kasvatustieteen tutkimuksessa ja sosiologian ja pedagogiikan alueilla. Siitä ovat olleet kiinnostuneita myös naistutkijat, koska sillä on kiinnekohtia naistutkimuksen ongelman asetteluun ja metodologiseen lähestymiseen. Jos taas kehittämisen kohteena ovat esineet tai esineellinen ympäristö, ei toimintatutkimuksella tässä kohdalla ole teoreettista yhteyttä. (Anttila 2006, 440–441.)

8.1 Toimintatutkimus prosessina

Toimintatutkimus voidaan toteuttaa monella tavalla. Valinta riippuu siitä, mikä on tutkimuksen tavoite. Habermasin tiedollisiin intresseihin liittyen toteutustapoja ovat tekninen, käytännöllinen ja tiedostava. Teknisessä toteutustavassa tutkimuksen tarkoituksena on testata esimerkiksi ennalta valittua teoreettista mallia käytännön työssä. Tutkimuskohteena oleva yhteisö on saatava vakuuttuneeksi siitä, että tutkijan esittämä uudenlainen toiminta on käytännön työssä tarpeellista, järkevää ja hyödynnettävissä olevaa. Onnistumisen edellytys on, että kohdeyhteisö koulutetaan uuden toimintamallin käyttöönottoa varten. Tutkijan tehtävänä on olla toiminnan eteenpäin viejä, arvioija ja kontrolloija. Tuloksena saadaan tietoa mm. testatun teoreettisen mallin toimivuudesta käytännössä. (Lauri 1997, 118.)

Työyksikössä aloite työaika-autonomian käyttöönotosta tuli työntekijöiltä, jotka olivat asiasta yksimielisiä. Heitä ei siis tarvinnut edes vakuuttaa tämän uudenlaisen toiminnan tarpeellisuudesta. Työntekijät koulutettiin työaika-autonomian käyttöön, ja opinnäytetyön tekijä, joka on myös esimies, toimi toiminnan eteenpäin viejänä, arvioijana ja kontrolloijana. Tämän toimintatutkimuksen lähestymistapa on tutkijakeskeinen ja vastaa lähinnä yllä olevaa teknistä lähestymistapaa.

Toimintatutkimus on sykli (kuva 1), johon kuuluu uutta rakentava, tulevaisuuteen suuntautuva toiminta ja toteutuneen toiminnan havainnointi ja arviointi. Konstruoiva tapahtuma on uutta rakentavaa, rekonstruoiva toteutuneen tekemisen havainnointia ja arviointia. Sykli on kehämäinen. Toimintaa kokeillaan käytännössä, sitä havainnoidaan ja arvioidaan. Arvioinnin pohjalta syntyneet uudet ideat ja ajatukset ovat uuden kokeilun pohjana. Tyypillistä on, että syklin alkua ei välttämättä voi paikantaa. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78–79.)



KUVA 1. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 79)

Kehittämishankkeet tuottavat usein uutta kehitettävää. Toimintatutkimus on spiraali, joka on muodostunut peräkkäisistä sykleistä. Näissä ajattelu ja toiminta liittyvät toisiinsa peräkkäisinä toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin ja suunnittelun jatkuvina kehinä. Todellisessa tekemisessä suunnittelu, toiminta ja arviointi kulkevat kuitenkin lomittain, eikä niitä pysty erottamaan toisistaan. Tärkeää onkin toimintatutkimuksen perusidean, suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin toteutuminen. (Heikkinen ym. 2007, 80–82.)

8.2 Toimintatutkijan asema

Tavallisimmin tutkija on organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö. Hän on tutkimuksesta vastaava ja myös johtaa sen toteuttamista. Se, mitä halutaan kehittää, määrittää sitä, miten perusteellisesti tutkijan tulee tuntea tutkimuksen kohteena oleva yhteisö. Esimerkiksi työmuotojen kehittäminen ei yleensä vaadi laajaa sisällön tuntemista, koska tämä tuntemus on kohdeyhteisön asiantuntemusta. Jos tutkija on kohdeorganisaation sisältä, hänellä on oltava tietty auktoriteettiasema ja kaikkien tutkimukseen osallistuvien hyväksyntä. Teknisessä lähestymistavassa tutkija on keskeisessä asemassa, koska hän kouluttaa työyhteisön käyttämään uutta toimintatapaa ja myös arvioi tutkimuksen eri vaiheita ja tuloksia. Tutkijan on tunnettava tutkimusaihe ja tunnettava työyhteisön toiminta. (Lauri 1997, 119–120.) Tämän opinnäytetyön tekijä toimii esimiehenä tutkittavassa työyhteisössä, ja tuntee siis työyhteisön toiminnan.

Työyhteisössä haastattelijan rooli on yleensä ammattiroolin mukainen. Sen kautta määrittyy hänen suhteensa yksikköön. Haastattelijan on kuitenkin hyvä ennen haastattelutilannetta selvittää ryhmälle, missä roolissa hän esiintyy. Haastattelija voi olla haastattelutilanteessa passiivinen, aktiivinen tai esimerkiksi koordinoija. Koordinoijan roolissa hän huolehtii ryhmän

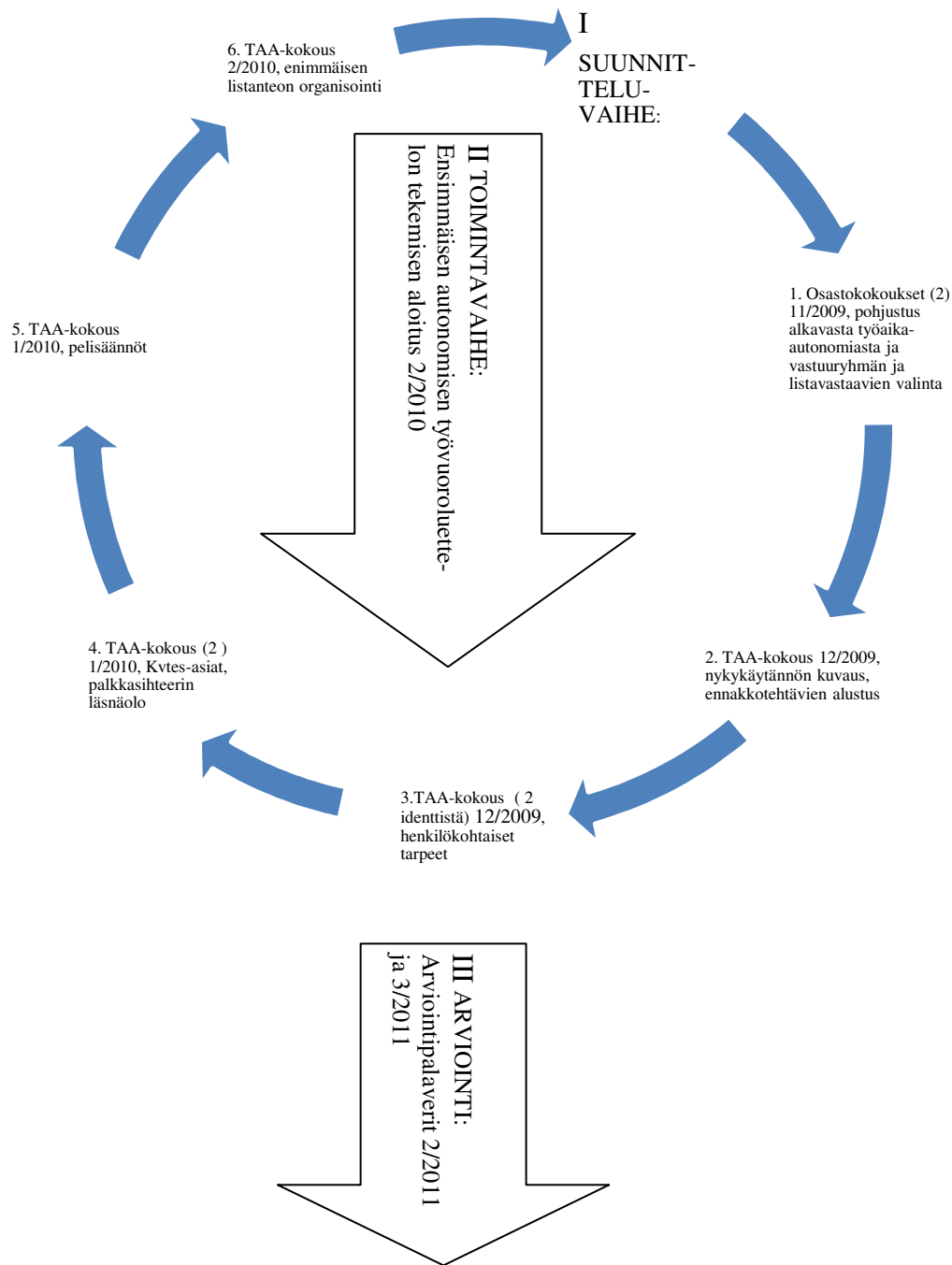
pysymisestä asiassa. Tilanteen tulee asettaa rajat haastattelijan roolille ja omat henkilökohtaiset tarpeet tulee unohtaa. Kun kyse on valmiista teemahaastattelusta, haastattelija on ohjaavassa roolissa. Samalla hän huolehtii siitä, että jokainen ryhmässä saa tilaisuuden kertoa asiansa. Haastattelija on ryhmähaastattelussa puolueeton ja neutraali. (Moilanen 1995, 61–63.)

Tässä toimintatutkimuksessa opinnäytetyön tekijä on yksi kohdeyhteisön työntekijöistä työyksikössä, jossa hän samalla toimii esimiehenä. Opinnäytetyön tekijä johtaa työaika-autonomian käyttöönottoa osastolla ja tekee myös tutkimuksen sen vaikutuksista. Haastattelussa opinnäytetyön tekijä toimii puolueettomana ohjaavassa roolissa ja antaa kaikille tilaa sanoa asiansa.

9 TYÖAIKA-AUTONOMIAN KÄYTTÖÖNOTTO

Työyksikössä oli siis aiemmin kokeiltu ergonomista kiertävää työvuoro-suunnittelumallia noin puolentoista vuoden ajan. Sen jälkeen tehtiin yhteinen päätös siirtymisestä autonomiseen työaikasuunnitteluun. Opinnäytetyön tekijä, joka toimi osastolla vs. osastonhoitajana ja projektin vetäjänä, suunnitteli Minna Koivumäen Työaika-autonomian käyttöönoton työkirjaan pohjautuen osastotunnit aiheisiin pohjautuen. Tärkeimmistä aiheista pidettiin kaksi yhdenmukaista osastotuntia tavoitteena saada kaikki työntekijät osallistumaan. Työaika-autonomian käyttöönoton vaiheet työyksikössä (kuva 2) toimintatutkimuksen spiraalin ensimmäisen syklin osalta ovat suunnittelu, toiminta- ja arviointivaihe.

TOIMINTATUTKIMUKSEN SPIRAALIN ENSIMMÄINEN SYKLI



TOIMINTATUTKIMUKSEN SPIRAALIN TOINEN SYKLI alkaa arvioinnin jälkeisellä uudella suunnittelu- ja kokeiluvaiheella.

KUVA 2. Työaika-autonomian käyttöönotto työyksikössä

9.1 Työaika-autonomiavastuuryhmä ja tulevat listavastaavat

Työyksikössä oli osastokokous marraskuussa 2009, jossa pohjustettiin alkavaa autonomista työvuorosuunnittelua. Esiteltiin Työaika-autonomiakansio ja kehoitettiin tutustumaan siihen. Samalla kehoitettiin henkilökuntaa miettimään, kuka olisi halukas vastuuryhmäjäseneksi. Selvennettiin, että vs. osastonhoitaja, joka oli samalla koko projektin vetäjä, toimi vastuuryhmän yhtenä jäsenenä. Muita jäseniä olivat yksi sairaanhoitajista, jolla oli työvuorosuunnitteluosaamista. Tarpeellisena nähtiin, että ryhmässä olisi vielä edellisten lisäksi yksi sairaanhoitaja ja yksi perushoitaja. Vastuuryhmän jäsenten tehtävänä oli pitää projekti aikataulussa ja jakaa tietoa työvuorosuunnittelusta.

Tämän lisäksi pyydettiin, että jokainen miettii mahdollista lupautumistaan listavastaaviksi. Näitä oli hyvä olla kolme: yksi laitoshuoltaja, yksi sairaanhoitaja ja yksi perushoitaja. Laitoshuoltajat tulisivat omana ryhmänään suunnittelemaan oman työaika-autonomiamallinsa. Listavastaavan tehtäviin kuului pitää listasuunnittelu aikataulussa ja auttaa neuvotteluissa, joita väistämättä tulisi jossakin kohtaa suunnittelua.

Työaika-autonomiakansiosta löytyi projektin aikataulu. Tähän oli myös jokaisen hyvä tutustua jo senkin vuoksi, että aina ei ollut mahdollista osallistua työaika-autonomiakokouksiin ja koulutuksiin. Kun oli tiedossa, milloin ei päässyt osallistumaan, pystyi esimerkiksi ottamaan osaa kirjallisesti, jos tästä oli erikseen sovittu. Kansiota selvisivät tehdyt, sovitut ja suunnitellut tulevat asiat ja tehtävät. Tehtävien ennakkovalmistelu oli osa työaika-autonomiatyöskentelyä. Jokainen toimi vuorollaan mahdollisuuksien mukaan kokouksen sihteerinä. Varsinainen vastuuryhmän ja listavastaavien valinta tapahtui kaksi viikkoa myöhemmin olleessa osastokokouksessa yllä esitetyn mallin mukaisesti.

9.2 Nykykäytännön kuvaus

Työyksikössä pidettiin työaika-autonomiakokous joulukuun ensimmäisellä viikolla 2009. Kokouksessa ohjeistettiin kaksi seuraavaa työaika-autonomiakokousta ennakotehtävineen, jotka koskivat työvuorosuunnitteluun vaikuttavia henkilökohtaisia tarpeita. Jokainen sai kolme lappua, joihin oli tarkoitus nimettömänä kirjata yksi tarve lappua kohden. Ne, jotka eivät päässeet paikalle, saivat omat lappunsa muuna aikana. Kaikkien oli tarkoitus osallistua henkilökohtaisten tarpeiden esilletuomiseen. Laput palautettiin osaston asiakaspalautelaatikkoon, josta ryhmävastaavat ne ottivat ja ryhmittelivät käsittelyä varten. Jokaisen kokouksen alussa koettiin hyväksi jonkin verran kerrata jo käsiteltyjä asioita.

Kokouksessa käytiin seuraavaksi perinpohjaisesti lävitse nykykäytännön kuvaus työvuorosuunnittelusta eli tehtiin alkutila-analyysi. Hämmennystä herätti jo tuleva autonominen työvuorosuunnittelu, vaikka sitä ei vielä varsinaisesti asialistalla ollutkaan. Pohdittiin, syövätkö nopeat hitaat, onko suunnittelun pohjana esimerkiksi osa nykyään käytössä olevista kiertävistä

listoista, voiko tehdä pitkiä työvuoroja, jos haluaa, hajoaako uuden suunnittelun myötä kaarityöskentely jne. Todettiin, että kaiken pohjana tuli olemaan demokraattinen työskentely. Hyvänä kuitenkin nähtiin, että voitiin aloittaa työskentely puhtaalta paperilta, jossa kaikki työvuorot olivat jaossa kaikkien kesken. Tällaista puhdas työaika-autonomiatyöskentely oli.

9.3 Työvuorosuunnitteluun vaikuttavat henkilökohtaiset tarpeet

Työaika-autonomiatyöskentelyä pohjustava seuraava kokous oli joulukuun toisella viikolla 2009 aiheena työvuorosuunnitteluun vaikuttavat henkilökohtaiset tarpeet. Kokous alustettiin käymällä läpi työaika-autonomian tavoite: mahdollistaa omien työvuorojen suunnittelua ja helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Kaiken työvuorosuunnittelun pohjana oli kuitenkin yksikön perustehtävä eli syy, mitä varten yksikkö oli olemassa. Korostettiin, että työvuorosuunnittelun tuli lähtökohtaisesti palvella tätä toimintaa. Hyvä työvuorosuunnittelu vahvistaa ja kehittää perustehtävän toteutumista eli hyvää hoitoa. Tässä kohdassa projektia tehtiin selväksi, että hoitajien autonominen työvuorosuunnittelu lähtee tyhjältä työvuorosuunnittelupohjalta. Näin taataan kaikille mahdollisuus valita mikä tahansa työvuoro itselle sopivasta kohdasta. Laitoshuoltajat saivat tehdä itsenäisen päätöksen omasta toiminnastaan. Heidän määränsä oli vähäinen ja he olivat jo muutenkin suunnitelleet melko autonomisesti omat listansa.

Tämän jälkeen käytiin läpi jo valmiiksi ryhmävastaavien ryhmittelemät lapuilla esiin tuodut henkilökohtaiset tarpeet. Näitä olivat erilaiset työvuorotoiveet (ylivoimaisesti eniten), harrastukset, tasapuolisuus, lemmikit, lasten harrastukset ja tapahtumat, hammaslääkäri, opiskelu, lukeminen, ergonomia ja terveydelliset seikat. Henkilökohtaiset tarpeet olivat hyvin erilaisia eikä niitä ollut tarkoitus vertailla, vaan ne olivat yhdenvertaisia keskenään.

Lisäksi keskusteltiin alustavasti tulevan ensimmäisen autonomisen listan työstöstä: ensin tyhjälle listalle laitetaan lomat, muut etukäteen tiedossa olevat virkavapaat, koulutukset, sairauslomat ja toiveet. Sovittiin, että toivomusvihko olisi edelleen käytössä. Nimet listalle oli laitettu ryhmittäin, jolloin siis kaarityöskentely saatiin säilymään. Seuraavaksi jokainen laittaisi omat yönsä ja viikonloppuvapaansa. Tässä kohden ryhmävastaavat tarkistaisivat listan. Sitten jatkettaisiin aamuvuorojen laittamisella ja taas lista tarkistettaisiin. Viimeisenä vuorossa olivat iltavuorot ja listan koneelle vienti ja tuntien hienosäätö.

Keskusteltiin myös siitä, että työvuorolistaa ehtii suunnittelemaan esimerkiksi työvuorojen vaihteessa. Siihen tulisi riittämään 5 – 10 minuuttia kerrallaan. Harjaantuminen tehostaisi ajankäyttöä. Todettiin, että ensimmäinen toteutettava lista voisi olla huhtikuun 2010 alussa alkava lista, jonka suunnittelu alkaisi heti helmikuun alussa olevan työaika-autonomiakokouksen jälkeen. Aikaa suunnittelulle jäisi siis seitsemisen viikkoa.

Tiedoksi annettiin, että palkkasihteeri tulisi jakamaan omaa tietoaan tammikuun 2010 toiseen työaika-autonomiakokoukseen, jossa käsiteltäisiin Kvtes-asioita. Erilliselle paperille pyydettiin etukäteen kirjaamaan asioita ja kysymyksiä, jotka askarruttivat mieltä.

Lopuksi todettiin, että seuraava kokous, joka olisi joulukuun puolivälissä, tulisi olemaan identtinen nyt pidetyn kokouksen kanssa. Ne osallistuisivat, jotka eivät nyt päässeet kokoukseen. Omia henkilökohtaisia tarpeita liittyen autonomiseen suunnitteluun, otettaisiin edelleen vastaan.

9.4 Kunnalliseen virka- ja työehtosopimukseen pohjautuva koulutus, ja työaikojen vaikutus työvuorosuunnitteluun

Työaika-autonomian toteuttamiseksi suunniteltu ensimmäinen Kvtes-kokous oli tammikuun alussa 2010 ja toinen tammikuun puolivälissä 2010. Jälkimmäiseen kokoukseen osallistui myös palkkasihteeri asiantuntijan roolissa eli hän jakoi tietoa työntekijöiden esittämiin kysymyksiin liittyen. Kokouksen aiheena oli työaikalaki ja siihen liittyen kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen ne perustiedot, jotka olivat pohjana laadittaessa työvuoroluetteloa. Palkkasihteerille ei tullut etukäteen esitettyjä kirjallisia kysymyksiä.

Kokouksessa käytiin läpi seuraavia asioita: työaika-autonomian reunaehdot, joita ovat Kvtes, työaikalaki, osaston toiminta ja paikalliset sopimukset. Seuraavaksi tutustuttiin työvuoroluetteloon virallisena asiakirjana. Jaksotyö, joka oli osaston työntekijöiden työaikamuoto, käytiin myös läpi samoin työvuoron pituus, poikkeavat työajat ja lisä- ja ylityö. Lepoajat ja viikoittainen vapaa-aika olivat myös perehdyttävänä ja lopuksi tutustuttiin arkipyhäviikon työaikaan ja keskeytyneeseen jaksoon ja, kuinka se vaikutti työaikaan.

Kerrottiin myös, mistä oma työvuorosuunnittelu lähtee, kun huomioidaan jaksotyö, edellisen listan yötyönaikahyvitykset (jos ne ovat käytössä) ja esimerkiksi samanaikainen arkipyhä listalla. Käytiin läpi pari esimerkkiä keskeytyneestä jaksosta. Opeteltaisiin tekemään peruslistaa ja pidettäisiin huoli yhdessä luotavien pelisääntöjen mukaisesta työvuorosuunnittelusta. Palkkasihteerille esitettiin muutama kysymys liittyen yötyönaikahyvityksiin. Samoin käytiin yhdessä läpi tietoa säästö- ja siirtovapaista. Jokainen kokouksessa ollut sai luettavakseen ja oppimisensa tueksi Kvtes-peruspaketin. Seuraava kokous koskisi pelisääntöjä.

9.5 Pelisääntökeskustelut

Ensimmäinen pelisääntökeskustelu käytiin tammikuun kolmannella viikolla 2010. Sovittavia asioita olivat mm työvuoron osaaminen ja miehitys eri ammattiryhmittäin: sairaanhoitajat/lähihoitajat/laitoshuoltajat. Uusien ja kokeneempien hoitajien määrä eri ryhmissä eri vuoroissa oli yksi tärkeä aihe. Työvuorolistan suunnittelun aikataulusta käytiin alustavaa keskustelua.

lua. Sovittiin myös miten toimitaan, jos joku ei suunnittele omaa riviänsä. Hoidon jatkuvuus ja töihin tulo- ja lähtöajat selvitettiin. Viikonloppujen ja yövuorojen määrä askarrutti, samoin montako toivetta listaa kohti hyväksyttäisiin, ja kuinka toiveet merkittäisiin.

Miten toimittaisiin, jos johonkin vuoroon oli liikaa pyrkijöitä ja kuinka toteutuisi tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Kuinka taattaisiin kaikille samat mahdollisuudet. Keskustelua synnytti peräkkäisten työpäivien määrä ja kuka huomioi lomallelähtijät ja pidemmällä sairauslomilla olijat. Työpäivien pituus oli suurin piirtein hallussa oleva asia. Työvuoroista ja niiden vaihdosta oltiin yksimielisiä. Ne, joilla oli erikoistehtäviä esim. lääkehuoneen siivous, lääkkeiden jako, merkitsisivät työvuoronsa listaan u/U.

Kerättiin lista niistä, jotka olivat halukkaita tekemään enemmän aamu-, iltaja yövuoroja. Kaikki olisivat tietoisia ja voisivat näiltä kysyä tarvittaessa. Lopuksi päätettiin, miten merkittäisiin, kun lista omalta kohdalta oli valmis eri vuorojen kohdalta.

Pelissäntökeskustelun jälkeen syntyi vielä keskustelua ja epäilyä esimerkiksi tasapuolisuuden ja ajankäytön suhteen. Hyvä valmistelu olisi kuitenkin koko työaika-autonomiaprojektin pohja ja se, että pyritäisiin olemaan ennakkoluulottomia ja uskottaisiin omaan onnistumiseen. Toinen pelissäntökeskustelu oli viikon kuluttua ja siinä käytiin läpi edellisen vastaavan päätökset. Kokouksessa ehdotettiin luopumista toivomusvihosta. Sen sijaan toivomukset laitettaisiin itse suoraan työvuorosuunnittelupohjalle. Näitä suunnittelupohjia pidettäisiin riittävä määrä sovitussa kansiossa ja ne olisi numeroitu eteenpäin. Niihin olisi etukäteen merkitty päivämäärät, joihin jokaisen olisi helppo kohdistaa toiveensa.

9.6 Ensimmäisen työvuorolistan suunnittelun organisointi ja aloitus

Ensimmäisen autonomisen työvuorolistan organisointi tapahtui helmikuun alussa 2010. Alusta lähtien oli tähdätty tähän hetkeen ja mietitty jo etukäteen, kuinka lähdetäisiin uutta listaa tekemään. Asia selkiintyi tässä kokouksessa. Laitoshuoltajat kykenivät helpommin ja vaivattomammin suunnittelemaan oman listansa, koska heitä oli vain neljä. Hoitajien lista oli ongelmallisempi.

Sovittiin, että listaa alettaisiin tehdä välittömästi. Kaikkien vuorojen laittamiset aikataulutettiin selkeästi. Viimeisiä vuoroja laitettaessa suunniteltaisiin jo seuraavaa uutta listaa. Tähdennettiin listavastaavien roolia ja sitä, että jokaisen piti myös itse seurata listan valmistumista ja miehityksen määrää. Heti oli myös nähtävillä ensimmäisen listan vuosilomien aiheuttama suma, joka tiesi ongelmia ainakin sairaanhoitajien miehitykseen.

Tämän työaika-autonomian käyttöönottoprosessin pohjustusvaihe käsitti marraskuussa 2009 pidetyt osastokokoukset (2 kpl) ja näitä seuranneet työaika-autonomiakokoukset (7 kpl), joista viimeisin oli helmikuussa 2010. Tämä oli toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin suunnitteluvai-

hetta. Ensimmäisen työvuorolistan organisoinnin jälkeen autonomista työvuorolistaa alettiin välittömästi työstää. Tämä oli syklin toimintavaihetta.

9.7 Arviointipalaverit

Työyhteisössä arvioitiin työaika-autonomian käyttöönoton edistymistä työvuoroja suunnitellessa ja tehdessä. Tätä tapahtui epävirallisesti kahvitauoilla ja muissa kuppikunnissa. Työaika-autonomiaa oli siis jo kokeiltu käytännössä, sitä havainnoitiin ja arvioitiin arviointipalavereissa.

Helmikuussa 2011, kun työaika-autonomian käyttöönotosta oli kulunut vuosi, käsiteltiin helmikuun osastokokouksessa pelisääntöjä ja muistuteltiin, kuinka niiden mukaan piti toimia. Todettiin, että niitä on hyvä kerrata. Varsinainen arviointikokous osastolla oli maaliskuussa. Tämän pohjalta tekemistä arvioitiin ja tarkistettiin, ja tehtiin korjattuja uusia suunnitelmia. Tässä edettiin toimintatutkimuksen kehämäisellä spiraalilla ensimmäisen syklin havainnointi- ja reflektointivaihetta. Sen jälkeen siirryttiin toimintatutkimuksen kehämäisellä spiraalilla toiselle syklille.

10 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

Tämä työaika-autonomian käyttöönoton ja sen vaikutuksia koskeva tutkimusosio on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto on saatu ryhmähaastattelulla tutkimuksen kohteena olleelta työyksiköltä. Analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi.

10.1 Laadullinen tutkimus tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmetodi eli menetelmä on moniselitteinen käsite, mutta yleisimmin se ymmärretään menettelytavaksi, jota ohjaavat tietyt säännöt. Sen avulla tavoitellaan ja haetaan tietoa tai yritetään ratkaista jokin käytännön ongelma. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa luonnollisesti se, millaista tietoa on tarjolla, ja mistä tai keneltä sitä mahdollisesti saadaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 178–179.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on omalla elämänsäalueellaan elävä ihminen merkityksineen (Kylmä & Juvakka 2007, 16). Tutkimus siis kuvaa todellista elämää, joka sisällöltään on moninaista. Sen vuoksi tutkimuksen kohdetta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään ja selittämään, ja yritetään löytää ja tuoda siitä esille tosiasioita, ja myös soveltaa erilaisia ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.) Kyseisille ilmiöille on ominaista reflektiivisyys ja dialektisuus, ja ne liittyvät usein psyykkisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. Tutkimuksen ideana on tulkita ja tuottaa tutkittavalle ilmiölle selittävä malli. Sitä varten tarvitaan viitekehys, jonka kautta ilmiötä tarkastellaan. Kvalitatiivinen tutkimus on tilannesidonnaista, ja sen vuoksi aineistonkeruun on hyvä sisältää esimerkiksi haastatteluja, havain-

nointia ja tutkijan omia muistiinpanoja.(Anttila 2006, 275–277.) Suomenkielisiä vastineita laadulliselle tutkimukselle ovat myös ihmistutkimus, pehmeä ja ymmärtävä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 23).

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan ihmisläheistä. Tutkimuksen kohteena olevat toimijat ovat tutkijoiden kanssaihmiä, ja tutkimuksen aiheet voivat muodostua hyvinkin henkilökohtaisista asioista. Eettisyys on sen vuoksi tärkeä huomioitava seikka laadullista tutkimusta tehtäessä. (Kylmä & Juvakka 2007, 16,20.)

Yksi tapa kerätä laadullisen tutkimuksen aineisto on teemahaastattelu, jossa asiaa yksinkertaisesti kysytään tiedonantajalta itseltään (Eskola & Vastamäki 2007, 25). Aineisto kootaan yleensä luonnollisissa, todellisissa olosuhteissa ja tiedon antajina suositetaan ihmisiä. Aineiston analyysi on yksityiskohtaista, induktiivista analyysia. Tarkoituksenmukaista on tutkittavien näkökulmien ja ajatusten tuominen esiin, jolloin kohdejoukon valinnassa ei käytetä satunnaisotosta. Tutkimussuunnitelmaa muutetaan joustavasti tutkimuksen edetessä ja saatu aineisto tulkitaan ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Haastattelutyyppinä on erilaisia riippuen esimerkiksi siitä, miten tarkkaan rajattuja etukäteen muotoillut kysymykset ovat, ja siitä kuinka paljon haastattelija hallitsee ja ohjaa haastattelutilannetta. Sen mukaisesti jaottelu on avoimet, puolistrukturoidut ja strukturoidut haastattelut. Teemahaastattelu lukeutuu puolistrukturoituihin haastatteluihin. Tässä haastateltava saa vastata omin sanoin ennalta määriteltuihin teema-alueisiin pohjautuviin kysymyksiin. Haastattelun kuluessa käydään kaikkien tiedonantajien kanssa läpi jokainen etukäteen valittu teema-alue. Järjestys ja laajuus voi kuitenkin vaihdella. Tavallisesti haastattelijalla on jonkinlainen tukilista tilanteessa käsiteltävistä asioista, mutta ei valmiita kysymyksiä. (Eskola & Vastamäki 2007, 25–28.)

10.2 Tutkimuksen kohde ja aineiston keruu

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli työaika-autonomian käyttöönotto työyksikössä ja tiedonantajina oli (liite 6) työyksikön henkilökunnasta valittu kuuden henkilön ryhmä. Haastattelu tehtiin kokonaisuudessaan maaliskuussa 2011.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoituksena oli esseemuotoisen laadullisen kyselyn suuntaaminen koko työyksikön henkilöstölle lokakuussa 2010. Haastattelun tekeminen siirtyi kuitenkin eteenpäin, koska oli hyvä saada pidempi kokemus työaika-autonomian käytöstä ja toimivuudesta. Aineistonhankintamenetelmäksi vaihdettiin alkuperäisen tilalle ryhmähaastattelu, koska haastattelussa haastateltava saa esittää itseään koskevia asioita avoimesti, spontaanisti, aktiivisesti ja merkityksellisesti. Haastattelija taas voi esittää tarpeen tullen lisäkysymyksiä. Haastattelu on siis eräänlainen keskustelu, jota tutkija johtaa ja jossa haastateltavat vastauksillaan tuottavat tutkijalle tutkimuksen aihepiirin mukaista tietoa (Eskola

& Vastamäki 2007, 27). Ryhmähaastattelu on myös tehokas aineiston keräysmuoto, koska silloin saadaan tietoa useammalta henkilöltä samaan aikaan. Se on oivallinen varsinkin silloin, jos on ennalta arvioitavissa, että haastateltavat esimerkiksi arkailevat haastattelua. (Hirsjärvi ym. 2007, 200, 205–206.) Tiedonkeruumenetelmänä se soveltuu teorian kehittämiseen mutta myös sosiaalisen vuorovaikutuksen tutkimiseen. Erityisen hyvin ryhmähaastattelu sopii organisaatioiden ja ryhmien kulttuurin tutkimiseen. (Moilanen 1995, 28.)

Englanninkielessä ryhmähaastattelua vastaa termi focus group. Focus group on huolellisesti suunniteltu keskustelu, jolla kerätään ryhmän havainnot tietystä tarkasti määritellystä aiheesta. Osallistujia on tavallisesti viidestä kahteentoista, ja keskustelua valvoo ja johtaa haastattelija. Osallistujat ryhmään on valittu perustuen siihen, että he ovat jollakin tapaa käsiteltävän aiheen asiantuntijoita. Ryhmähaastattelu antaa osallistujille mahdollisuuden laajentaa toisten vastauksia ja ajatuksia. He siis rikastuttavat kerättyä tietoa omallaan. (Langford & McDonagh 2003, 2.)

Jo tutkimusta suunniteltaessa tulee miettiä, kuka on tiedon lähde ja millä tavoin tutkimusaineisto kerätään (Kylmä & Juvakka 2007, 57). Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole tehdä tutkittavasta ilmiöstä yleistyksiä, vaan tarkoituksena on kuvata esimerkiksi jotakin tapahtumaa tai ymmärtää jotain tiettyä toimintaa. Sen vuoksi on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa hankitaan, ovat jossakin mielessä tutkittavan ilmiön asiantuntijoita. Siksi näiden tiedonantajien valinnan tulee olla tarkoin harkittua ja heidän tulee olla tarkoitukseen sopivia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85, 86.)

Tähän nojaten opinnäytetyön tutkimusosion aineisto kerättiin ryhmähaastattelulla, johon valittiin kuusi (N = 6) tiedon antajaa. Ryhmä koostui sairaanhoitajista ja perus- tai lähihoitajista. Laitoshuoltajista ei valittu haastateltavia sen vuoksi, että heidän vähäinen määränsä olisi estänyt valitun anonymiteetin säilyttämisen. Ja myös siksi, että laitoshuoltajien työaika-autonomiasuunnittelu ei ollut vertailukelpoinen sairaan- ja perushoitajien suunnittelun kanssa: heidän suunnittelunsa perustana oli osittainen tai kokonaan kiertävä työvuoropohja. Ryhmään valituilta tiedonantajilta saatiin kuitenkin tarvittavaa tietoa samanaikaisesti. Kaikkien valinta pohjautui siihen, että heillä tiedettiin olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Kun haastattelu tehtiin, oli työaika-autonomia ollut henkilökunnan käytössä jo yli vuoden ajan.

Ryhmähaastattelu toteutettiin teemahaastatteluna etukäteen suunnitellun teemahaastattelurungon mukaisesti (liite 5). Teemahaastattelu etenee tiettyjen ennalta valittujen merkityksellisten teemojen ja niitä täydentävien tarkentavien kysymysten varassa. Teemat pohjautuivat opinnäytetyön teoriataustaan eli siihen, mitä tämän tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on jo aiemmin selvitetty. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusosan aineistonkeruu pohjautui haastattelurunkoon, joka koostui kolmesta eri teemasta. Haastattelurunko ohjasi haas-

tattelun etenemistä ja varmisti, että kaikki tutkimusongelmien kannalta tärkeät seikat käytiin läpi. Ensimmäisenä aiheena oli ”Työhyvinvointi”. Siinä käytiin läpi työhyvinvointia yleisesti ja omana kokemuksena ennen ja jälkeen työaika-autonomian, ja sen avulla virittäydettiin myös keskustelemaan. Toinen teema ”Muutosprosessi perinteisestä työvuorosuunnittelusta työaika-autonomiaan” käsitteli siirtymää perinteisestä työvuorosuunnittelusta työaika-autonomiaan, sen johtamista ja työntekijöiden omaa roolia tapahtumassa. Viimeinen teema ”Johtaminen ja esimiestoiminta” toi esiin kokemuksia esimiehen roolista ennen muutosta ja tulevaisuuden odotuksista esimiestoiminnalle.

Haastattelun onnistumisen vuoksi on suositeltavaa, että haastateltavat voivat tutustua aiheeseen etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tähän tutkimukseen liittyen kerrottiin kaikille valituille tiedonantajille etukäteen suullisesti tulevasta haastattelutilanteesta, mitä se koskee ja missä haastattelu tapahtuu. Osallistujat saivat myös tutkimusta selvittävän saatekirjeen (liite 2) ja lupa haastattelun nauhoittamiseen pyydettiin kirjallisesti (liite 3) palautuskuoren kera. Myöhemmin jokaisen kanssa vielä keskusteltiin vaihtelusta haastattelun suhteen. Tämä vahvisti haastateltavien anonymiteettia. Ennen haastattelua jokainen vielä täytti kohdaltaan taustatietolomakkeen (liite 4).

Haastattelupaikka on olennainen tekijä haastattelun onnistumisen kannalta. Haastatteluja voidaan tehdä monenlaisissa paikoissa, esimerkiksi tiedonantajan kotona, koulussa, työpaikassa tai jossakin julkisessa paikassa. Haastattelutilanteen tulisi kuitenkin olla rauhallinen ja häiriötön eikä se saisi sisältää ylimääräisiä virikkeitä, koska pääasiana on keskittyä juuri haastatteluun. (Eskola & Vastamäki 2007, 28.) Sen vuoksi haastattelupaikaksi valittiin rauhallinen kokoushuone tiedonantajien työpaikalla.

10.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen keskeinen osa on aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheessa tutkija saa selville millaisia vastauksia hän saa esittämiinsä ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.) Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Se voi olla joko aineisto- tai teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa. Sen lisäksi se usein jaotellaan vielä johdonmukaisesti joko induktiiviseen eli yksittäisestä yleiseen etenevästi tai deduktiiviseen eli yleisestä yksittäiseen. Kolmas päättelyn logiikka on abduktiivista päättelyä eli jonkin johtolangan olemassaolo mahdollistaa teorian muodostamisen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 95.) Tämän laadullisen tutkimuksen tulokset analysoitiin induktiivisella menetelmällä, koska sen avulla saatiin paremmin kuvailtua sitä, mikä työyhteisössä on muun muassa muuttunut työaika-autonomian käyttöönoton myötä.

Laadullisessa analyysissä aineisto ja tutkimusongelmat ovat tiiviissä keskustelussa keskenään. Aineistolle esitetään analyttisiä kysymyksiä, ja ne tarkentuvat usein vasta aineistoon tutustumisen aikana. Saatuun aineistoon

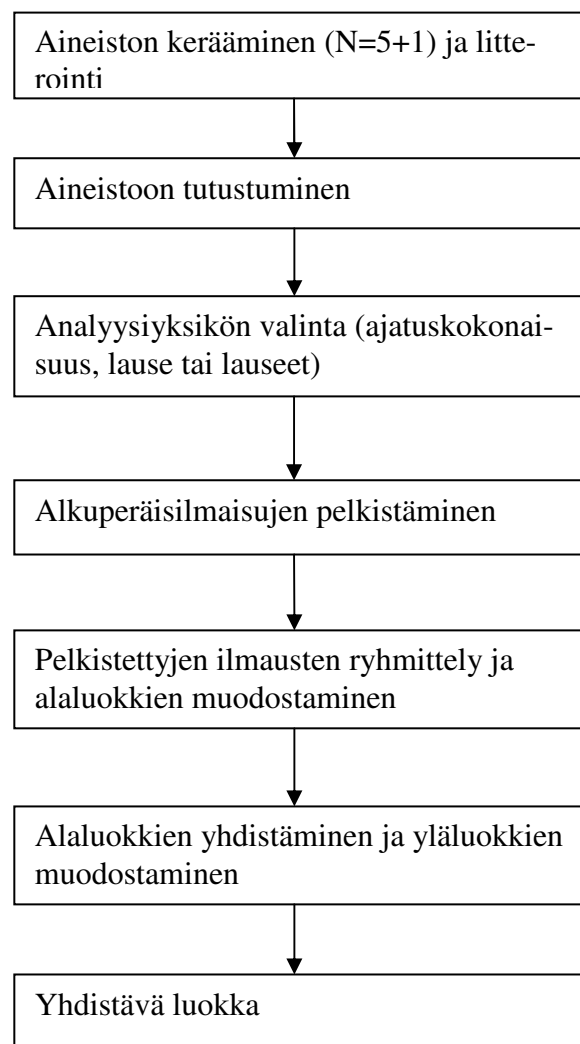
on tutustuttava tarkoin, että sen kanssa voidaan päästä vuoropuheluun. Tutkimusongelma ja tutkijan lukutapa, tulkinnat ja valinta määrittävät aineiston käsittelyä. Aineisto muutetaan analysoitavaan muotoon litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla, mikä on tärkeä osa aineistoon tutustumista. Aineiston laajuudesta riippuen, sen voi purkaa myös valikoidusti tekstiksi. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13–15; Hirsjärvi & Hurme 2009, 143.) Tämän tutkimuksen aineisto litteroitiin puhutun ilmaisen mukaisesti toukokuussa 2011 kokonaisuuden pysymiseksi eheänä. Haastattelujen yhteispituus oli 1h 19 min 44 sekuntia. Valmista puhtaaksikirjoitettua materiaalia kertyi 37 sivua, fontti Times New Roman 12 ja riviväli 1.

Aineiston puhtaaksikirjoittamisen jälkeen, se analysoidaan tutkimustulosten saamiseksi näkyviin. Saadun aineiston avulla on tarkoitus tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Aineistolähtöisen analyysin vaiheet ovat pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. (Kylmä & Juvakka 2007, 116; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Pelkistämässä aineistosta karstataan pois epäolennainen, ja merkitykselliset, alkuperäisilmaisut tiivistetään niin, että niiden olennainen ilmaisu säilyy (Kylmä & Juvakka 2007, 117). Ryhmittelyssä samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut lajitellaan samaan luokkaan ja nimetään syntyneen luokan sisältöä kuvaavalla sanalla. On kyse yksinkertaistettujen ilmaisujen erojen ja säännönmukaisuuksien löytymisestä. Tässä vaiheessa aineisto tiivistyy. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110; Mason 2002, 159–161.) Viimeisessä analysointivaiheessa eli abstrahoinnissa, käsitteellistämässä lopputuloksena on teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Tällöin samansisältöiset luokat yhdistetään yläkategorioiksi nimeten ne sisällön mukaisesti. Tässä vaiheessa aineisto on tiivistynyt alkuperäisestä entisestään. (Kylmä & Juvakka 2007, 119; Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.) Ennen kuin varsinainen sisällön analyysi aloitetaan, täytyy määritellä analyysiyksikkö. Se voi olla yksittäinen sana, lauseen osa tai vaikkapa ajatuskokonaisuus. Tätä määrittää tutkimustehtävä ja aineiston laatu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Tämän tutkimuksen analyysiyksiköksi muodostui ajatuskokonaisuus, joka oli lauseen tai lauseiden muodostama.

Kun ryhmähaastattelu tehtiin, yksi valituista tiedonantajista oli estynyt osallistumasta. Koska hän oli tarvittavan tiedon kannalta tärkeä tiedonantaja, haastateltiin hänet yksilöllisesti jälkeinpäin samaa teemahaastattelurunkoa käyttäen kuin ryhmähaastattelussakin. Yksilöhaastattelu on luonteeltaan erilainen kuin ryhmähaastattelu mm. sen vuoksi, että siinä ovat läsnä vain tiedonantaja ja haastattelija. Myöskään ryhmän kanssa normaalisti syntyvää laajempaa keskustelua eri yksilöiden välillä ei yksilöhaastattelussa luonnollisesti pääse syntymään. Sen vuoksi opinnäytetyön tekijä aineistojen litteroinnin jälkeen yhdisti ne siten, että vastaukset esitettiin kysymyksiin muodostivat omat kokonaisuutensa eli ryhmä- ja yksilövastaukset olivat peräkkäin tai sisäkkäin. Tällöin saadut vastaukset täydensivät toisiaan. Analyysissa vastaukset luettiin siis eräänlaisena kertomuksena teemojen ohjaamassa järjestyksessä eikä niitä eritelty yksilöittäin.

Analysointivaiheessa litteroitu aineisto luettiin useamman kerran tarkkaan läpi. Näin kokonaiskuva siitä tarkentui entisestään. Sen jälkeen opinnäytetyön tekijä alleviivasi tekstistä kohtia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Näin tehtiin jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla erikseen. Alleviivatut alkuperäiset ilmaukset siirrettiin tekstistä omaan taulukkoonsa, jonka jälkeen ne pelkistettiin. Seuraavassa vaiheessa näistä pelkistetyistä ilmauksista haettiin yhtäläisyyksiä. Saadut samankaltaiset ilmaisut yhdistettiin samaan luokkaan kuuluvina ja nimettiin sisältöä kuvaavasti omaksi alaluokakseen. Tämä vaihe vaati paljon työtä siksi, että osa pelkistyksistä oli helppo järjestää ja osa taas vaati enemmän pohtimista. Sen lisäksi osa materiaalista pudotettiin pois, koska se ei viime kädessä vastannutkaan esitettyyn tutkimuskysymykseen.

Tämän jälkeen analysointia edelleen jatkettiin abstrahoinnilla eli saatuja alaluokkia yhdistettiin yläluokiksi ja ne nimettiin luokkien sisällön mukaan. Koko ajan huomioitiin, että sisältö vastasi esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tässä vaiheessa tutkimusaineisto tiivistyi entisestään. Viimeisessä työvaiheessa syntyi yläluokkia yhdistävä yhteinen luokka (kuva 3).



KUVA 3. Tutkimuksen analysoinnin vaiheet

11 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyön toiminnallisena tavoitteena oli viedä työaika-autonomia käytäntöön työyksikössä ja saada selville, kuinka työaika-autonomiaprosessi johdettiin, mitkä olivat työaika-autonomian tuottamat konkreettiset vaikutukset työyhteisössä ja mitä henkilöstö odottaa johtamiselta ja esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa. Tulosten raportointi esitetään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä.

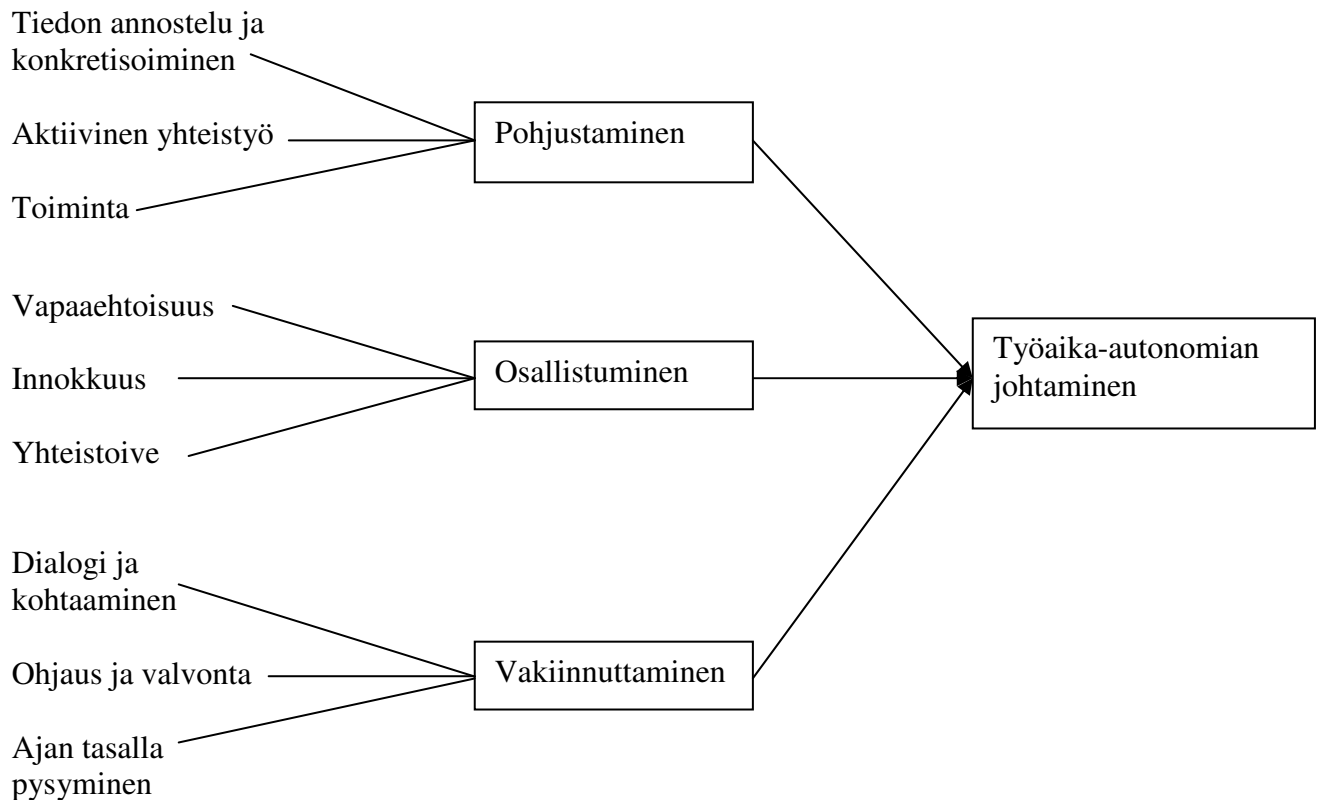
Taustatietojen mukaan haastateltavien keski-ikä oli 44,8 vuotta. Heidän ammattiin valmistumisestaan oli kulunut aikaa 18 vuotta ja työkokemus terveydenhoitoalalta oli 18,6 vuotta. Kenelläkään haastateltavista ei ollut aikaisempaa kokemusta työaika-autonomiasta. Vuorotyötä oli tehty keskimäärin 18,6 vuotta.

11.1 Työaika-autonomian johtaminen

Työaika-autonomian käyttöönoton työyhteisössä koettiin sujuneen luontevasti ja kivuttomasti eikä sitä varsinaisesti pidetty suurena mullistuksena. Se oli sujunut ennakko-odotuksia paremmin.

”..meni aika kivuttomasti.. olen kokenu sen, ettei mitään suurempia mullistusta.. kuvittelin, et alun perin, et se niin ku on suurempi juttu.. niin, et se pistää enempi asiat sekaisin..”

Työaika-autonomian eli muutosprosessin johtaminen tapahtui pohjustamisen, osallistumisen ja vakiinnuttamisen keinoin (kuva 4).



KUVA 4. Työaika-autonomian johtaminen

11.1.1 Pohjustaminen

Työaika-autonomian johtamisessa pohjustaminen on edellyttänyt **tiedon** oikeanlaista **annostelua ja konkretisoimista**. Annostelussa kuvattiin, että tietoa oli saatu sopivasti kerralla ja että se oli mukavasti järjestetty. Sen lisäksi tieto oli yksinkertaisesti esitetty ja se oli selkeää.

”..eikä tuu liikaa asiaa kerralla. . se oli niin .. mukavasti järjestetty..”

”..yksinkertaisesti..”

”.. se oli selkeätä hyvää tietoo..”

Konkretisoiminen käsitti perusasioiden läpikäymistä käytännön tasolla.

”..on ihan perusasiat siinä on käyty läpi.. semmosia konkreettisia asioita.. ”

Aktiivinen yhteistyö piti sisällään yhteiset kokoontumiset ja säännöistä yhdessä sopimisen. Alkukokoontumiset olivat tärkeä osa varsinaista työaika-autonomian alustustyötä. Varsinaisia yhteisiä kokoontumisia oli yhteensä seitsemän ja niissä työaika-autonomiaa koskevat asiat selkiintyivät. Tämä alustava työ koettiin hyvänä.

”.. hyvä, kun meillä oli niitä...näitä alkuneuvotteluja tai näitä kokouksia oli muutama.. kyllä ne nyt selvensi, mistä siinä oli kyse..”

Yhteisissä kokoontumisissa sovittiin keskustellen yhdessä myös pelisäännöistä ja etenemisestä työaika-autonomian suhteen.

”.. me kokoonnuttiin useamman kerran niitä pelisääntöjä, ja.. sovittiin niistä ja puhuttiin sitä, että miten edetään ja se auttoi..”

Toiminta oli yksi tärkeä osa työaika-autonomian tuomisessa työyksiköön. Työntekijät kokivat, että tekemisen kautta työaika-autonomiaan pystyi suhtautumaan järkevästi. Asenteena oli, ettei työaika-autonomiasta tehdä ongelmaa ja asiaan suhtauduttiin niin, että nyt sitä vain tehdään. Toiminnasta tuli keino selviytyä uudesta paremmin, ja sen koettiin myös tehostaneen stressinhallintaa.

”..oon ottanu sen asenteen, että mää sen sinne laitan.. mä en ota siitä niin ku sellasta ongelmaa..”

”..nyt (työvuorolistaa) sitä tehdään, että näin mää oon sen ottanu..”

”..mutta ei mulla kai siitä nyt mitään paniikkia jäänyt.. se vaan tehtiin..”

11.1.2 Osallistuminen

Muutokseen osallistuminen oli luonteeltaan positiivista. Alun perin ennen varsinaista työaika-autonomiatyön aloittamista kaikilta työntekijöiltä kysyttiin halukkuudesta osallistua kokeiluun. Jo tästä saatiin tulokseksi yhteinen tahto. Opinnäytetyön haastattelusta saadut vastaukset kertoivat sen lisäksi osallistumisen perustuneen **vapaaehtoisuuteen**.

”..omaehtoisesti kaikki on osallistunu..”

”.. en oo ainakaan kenenkään kuullu niin ku sanovan.. et olis väkisin niin ku vääntäny..”

Sen lisäksi osallistuminen oli **innokasta** ja **yhteistoiveesta** alkunsa saanutta. Kukaan ei lähtenyt pakolla mukaan.

”.. kaikki on vissiin ollu ihan intomielisiä..”

”..tää lähti niin kun osaston väestä tää toive tähän..”

”.. siitähän se silloin lähti, että yhteistoiveesta..ettei voi niin ku pakottaa..”

11.1.3 Vakiinnuttaminen

Muutoksen vakiinnuttaminen antaa sille mahdollisuuden jäädä elämään työyhteisön arkeen. Haastateltavat toivat esille, että **sujuva dialogi ja oikea-aikainen kohtaaminen** olivat seikkoja, jotka edesauttoivat työaika-autonomian jäämistä hoito-osastolle. He kertoivat, että aina asioista oli päästy sopuun ja keskustelu eri osapuolten kesken oli sujunut. Toisaalta aina ei ollut mahdollisuutta tavata sitä, jonka kanssa piti työvuoroista sopia ja silloin saattoi tulla tunne, että nopeat söivät hitaat.

”.. meillä minusta on aina voinu keskustella vuorojen vaihdoista ja kysyä toiselta..en oo ikinä kokenu, että se ois mahdotonta, aina päästy sitt sopuun..”

”.. ongelma voi olla se, ettei nää sitä toista ihmistä nyt vaikka viikkoon tai näin, jonka kanssa vois neuvotella..”

”..nopeat syö hitaatkin..”

Työaika-autonomian vakiinnuttamisen koettiin vaativan myös **ohjausta ja valvontaa**. Varsinkin kokeilun alussa tuntuma oli, että yksittäistä listaa tehtiin liian nopeasti ja, että tekeminen ei ollut järjestyksessä. Ajoittain listanteko karkasi käsistä ja liian montaa listaa työstettiin yhtä aikaa. Toiminta oli toisinaan varsin hallitsematonta. Sen vuoksi esillä pidettävien listapohjien määrää vähennettiin ja näin suunnittelu saatiin paremmin hallintaan. Ohjausta tarvittiin kokonaisuuden pitämiseksi kasassa.

”.. onko se aina nyt niin.. järjestyksessä..”

”..sillon ensi alkuun se lähti kyllä vähän lapasista..niitä laitettiin ja laitettiin.. listaa toisen perään, että laitettiin ihan siitä vaan ..”

Tekemiseen kaivattiin myös valvontaa, kontrollia, jonka puute ilmeni mm. listavahtien vähenemisenä. Sen lisäksi huomattiin, että poisjääneen listavahdin tilalle jäi valitsematta jatkaja. Uusien ja pitkiltä vapailta tulevien työntekijöiden perehdytys työaika-autonomiaan jäi vajavaiseksi ja tarpeellisenä nähtiin, että perehdyttämiselle uuteen toimintaan tuli olla aikaa ja tähän työhön nimetty perehdyttäjä.

”..ne, jotka niin ku vastaa siitä listan teosta..vastuuhenkilöt..niistähän on yks jo jääny joukosta pois..siinä ei ole tavallaan sitte tilalla, tilalle valittu ketään uutta..”

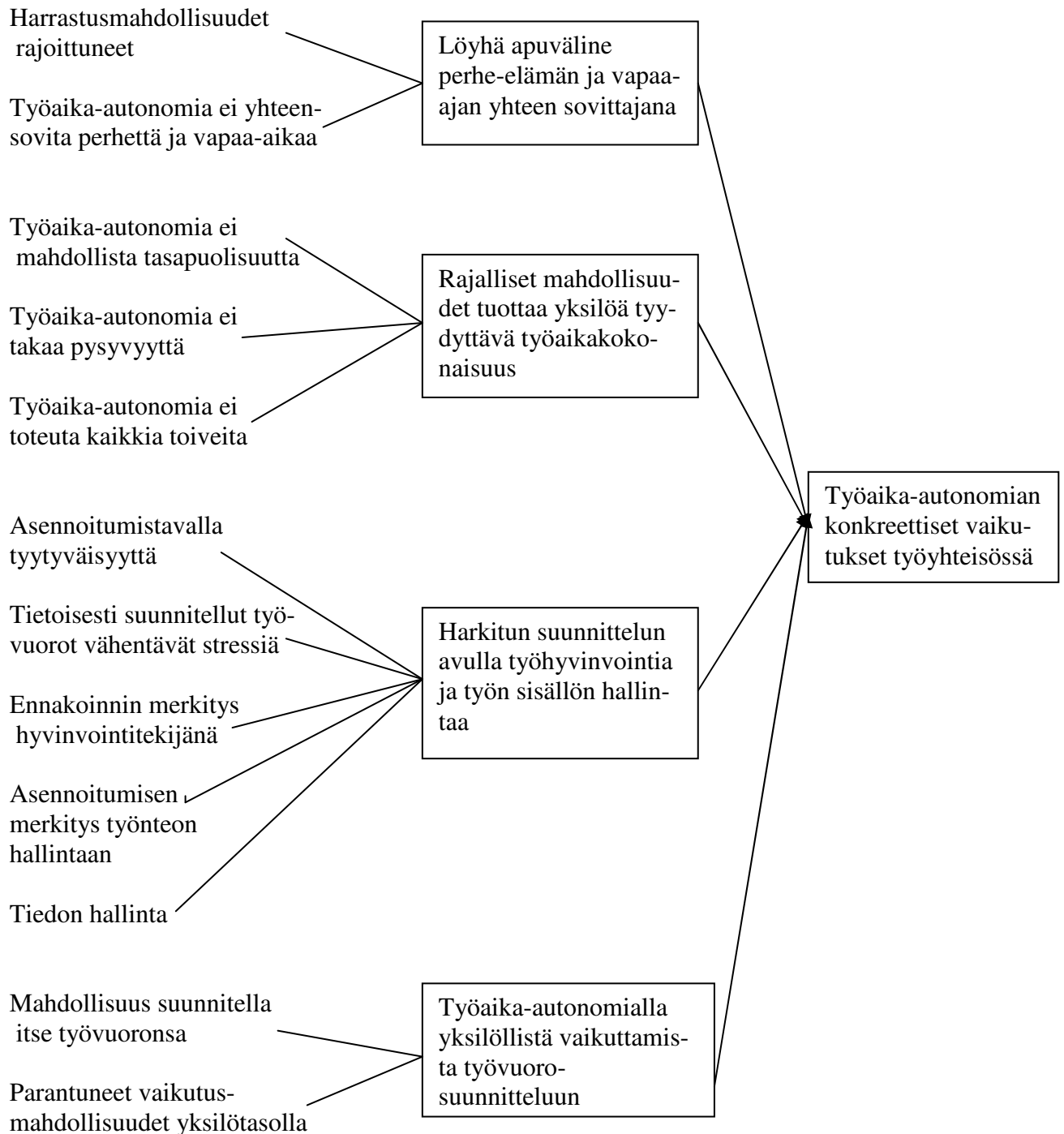
”..ei varmaan jää sit sitä aikaa .. siihen perehtyä, ja lukee.. tarttis melkein jonkun pikkasen opastaa ..”

Lopuksi vakiinnuttamisen koettiin vielä vaativan **ajan tasalla pysymistä**. Tässä oli olennaista, että tieto oli nopeasti, helposti ja tarvittaessa saatavilla. Työyksikössä tieto löytyi Työaika-autonomiakansiesta, johon se oli na-

pakasti kirjattu. Kirjallisen materiaali olemassaolo oli tärkeää, koska silloin kaikkea ei tarvinnut osata ulkoa ja asiat olivat helposti tarkistettavissa.

”..sit ne on kaikki nähtävillä siellä kansiossa..jos ei muista jotakin, niin voi sieltä löytää aika äkkiä. Ei tarvi niin kauheesti sitä selata ku siellä ei oo sitä ylimäärästä .. löytää äkkiä..”

11.2 Työaika-autonomian konkreettiset vaikutukset työyhteisössä



KUVA 5. Työaika-autonomian konkreettiset vaikutukset työyhteisössä

11.2.1 Löyhä apuväline perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteen sovittajana

Vaikka työaika-autonomia oli ollut jo yli vuoden käytössä hoito-osastolla, siitä saadut kokemukset (kuva 5) antoivat viitettä, että se oli vain **löyhä apuväline perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa**. Etenkin harrastusmahdollisuuksien koettiin jääneen rajoittuneiksi. Säännöllisistä harrastuksista oli luovuttu. Valittiin siis harrastuksia, joita ajankohta ei haittaa ja, joita saattoi harrastaa silloin kuin itselle parhaiten sopii. Tyytyväisiä oltiin kuitenkin siitä, että harrastuksille löytyi myös erilaisia vaihtoehtoja.

”..koskaan sää et voi aloittaa oikeestaan siis semmosta niin ku säännöllistä..”

”..et ne harrastukset on .. milloin sit sattuu itte pääsemään johonkin..”

”..mut onneks on vaihtoehtoja (harrastuksille)..”

Työaika-autonomialla ei oleellisesti kyetty sovittamaan yhteen perhettä ja vapaa-aikaa. Perhe-elämä oli eriytynyttä, koska muulla perheellä oli omat aikataulunsa ja omat sääntönsä. Perhe myös viestitti sopimattomista työvuoroista olemalla tyytymätön niihin ja vieraatkin tiesivät, että työntekijän työaikojen mukaan kyläillään. Yllätysvieraita ei juuri käynyt.

”..perhe menee aivan muun aikataulun mukaisesti..”

”..ei meillä (perheellä) oo mitään sääntöjä..”

”..teet ihan hulluja vuoroja nykyään..”

”..täällä mennään (työntekijän) almanakan mukaan..”

”..yllätysvieraita ei kyllä pahemmin tule kylään..”

11.2.2 Rajalliset mahdollisuudet tuottaa yksilöä tyydyttävä työaika-kokonaisuus

Työaika-autonomialla koettiin olevan vain **rajalliset mahdollisuudet tuottaa yksilöä tyydyttävä työaikakokonaisuus**, koska se ei työntekijöiden mielestä mahdollistanut tasapuolisuutta, pysyvyyttä eikä toteuttanut kaikkia toiveita. Entiseen verrattuna, tehtiin enemmän iltavuoroja, alustavasti listapohjalle suunniteltu ei pysynytkään ja oli myös hyväksyttävä, että kaikki ei toteudu omien mieltymysten mukaan.

”..se ei mee ihan niin ku sillai tasan..”

”.. tullee iltoja enemmän..”

”.. vaikka laittoi niin ku et kaks sairaanhoitajaa et on..sit se siirtyy niin ku mihin se siirtyy..”

”..täytyy ajatella, ettei aina voi niin ku mennä..ihan mieltymysten mukaan..”

11.2.3 Harkitun suunnittelun avulla työhyvinvointia ja työn sisällön hallintaa

Työaika-autonomialla saatiin kuitenkin **harkitun suunnittelun avulla** aikaan **työhyvinvointia ja työn sisällön hallintaa**. Vapaaehtoisuus ja innokkuus tuottivat asennoitumistapana tyytyväisyyttä. Ketään ei pakotettu.

”..(listan tekoon)omaehtoisesti kaikki on osallistunu..”

”..kaikki on vissiin ollu ihan intomielisiä..”

Tietyllä tavalla suunnitelluilla työvuoroilla saatiin aikaan enemmän yhtäjaksoista vapaa-aikaa. Valinta omalle jaksamiselle oli tulo illasta aamuun, koska sen koettiin vähentävän stressiä. Myös ennakkoinnin merkitys nähtiin hyvinvointitekijänä, koska ennakointi työvuorojen järjestelyssä edisti asioista tietoisena olemista ja näin se vähensi stressiä.

”..saa sit jotenkin sitä vapaata sieltä taas, ku jää aamusta vapaalle niin enemmän ittellensä sit sitä yhtäjaksoista vapaata..”

”..(kun tulee illasta aamuun) se vähentää stressiä..”

”..kyllä se mun oman jaksamisen kannalta on parempi vaihtoehto..”

”..se auttaa asiaa (etukäteen tietäminen), koska muuten sitten tuntuu, et menee ihan niin ku sokkona ja pitäis yhtäkkiä tietää..”

Tietty tapa asennoitua työhön yhdessä tiedon hallinnan kanssa toivat helpotusta työn sisällön hallintaan. Sopeutuminen siihen, että kaikkea ei voi hallita, nähtiin tärkeänä. Työt myös pyrittiin hoitamaan asenteella, että hoitaa jokaisen työvuoron kunnolla. Tiedon hallitsemiskeinona tietty työvuorojen järjestys koettiin hyvänä, mutta oppiminen ja opettelu kuuluivat silti jokaiseen päivään.

”.. ei oikeestaan voi niin ku ajatella, että et voiskaan olla niin ku perillä koko ajan niin ku potilaitten asioista..”

”..ei niin ko tarvii eikä voikaan olla niin ko jyvällä aina..”

”..että hoitaa vaan sen vuoron..niin ku vaan kunnolla..”

”..illasta sun tulla ehdottomasti niin ku aamuun, et sit olis..jollain tapaa jyvällä..”

”..joka päivä täytyy aina opetella..”

11.2.4 Työaika-autonomialla yksilöllistä vaikuttamista työvuorosuunnitteluun

Työaika-autonomia tuotti mahdollisuuden suunnitella itse omat työvuoronsa ja vaikuttaa myös eri vuorojen määrään ja sijoittumiseen tai vaikkapa ergonomisen työajan noudattamiseen. Se teki mahdolliseksi oman itsensä toteuttamisen ja toi **työvuorosuunnitteluun yksilöllistä vaikuttamista**.

”..sekin on kiva, et nyt saa vaikuttaa siihen, et kuin monta yötä..”

”..voi ite järjestää niitä työvuorojaan sillai mieltymysten mukaan..”

”..kaikki ne menot, mitä on edessäpäin, niin mä oon voinu sitte ne toteuttaa sillailla laittamalla työvuorot vähän sen mukaisesti..”

”..paremmin saa nyt itseensä toteuttaa, ku semmosessa mikä oli aina se tietty (perinteinen)..”

11.3 Henkilöstön odotukset johtamiselta ja esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa

Vaikka sitä ei varsinaisesti haastattelussa kysyttykään, henkilöstö toi selkeästi ja vahvasti esille mielipiteensä johtamisesta aiemman työvuorosuunnittelumallin aikana. Kokemus esimiestoiminnasta tämän ns. perinteisen työvuorosuunnittelun aikana nähtiin epädemokraattisena ja vanhanaikaisena. Perinteistä työvuorosuunnittelua ei mielletty nykypäivää vastaavaksi ja esimiestoiminta oli kokemuksena jopa salamyhkäistä. Listan tekijän oma vaikutus nähtiin suurena. Jos molemmat lähiesimiehet suunnittelivat vuoroillaan listaa, heidän toimintansa koettiin epäyhtenäisenä. Perinteisessä mallissa listan tekijän suunnittelu oli melko ehdotonta eikä työntekijöillä koettu olevan siihen vaikutusmahdollisuutta. Ainoastaan toivomusvihko oli väline vaikuttaa työvuoroihin ja sekin epävarma.

”..kun oli kiertävä lista, niin tiesi jouluun saakka ne työvuorot.. onko se silt vanhanaikaista johtamista..”

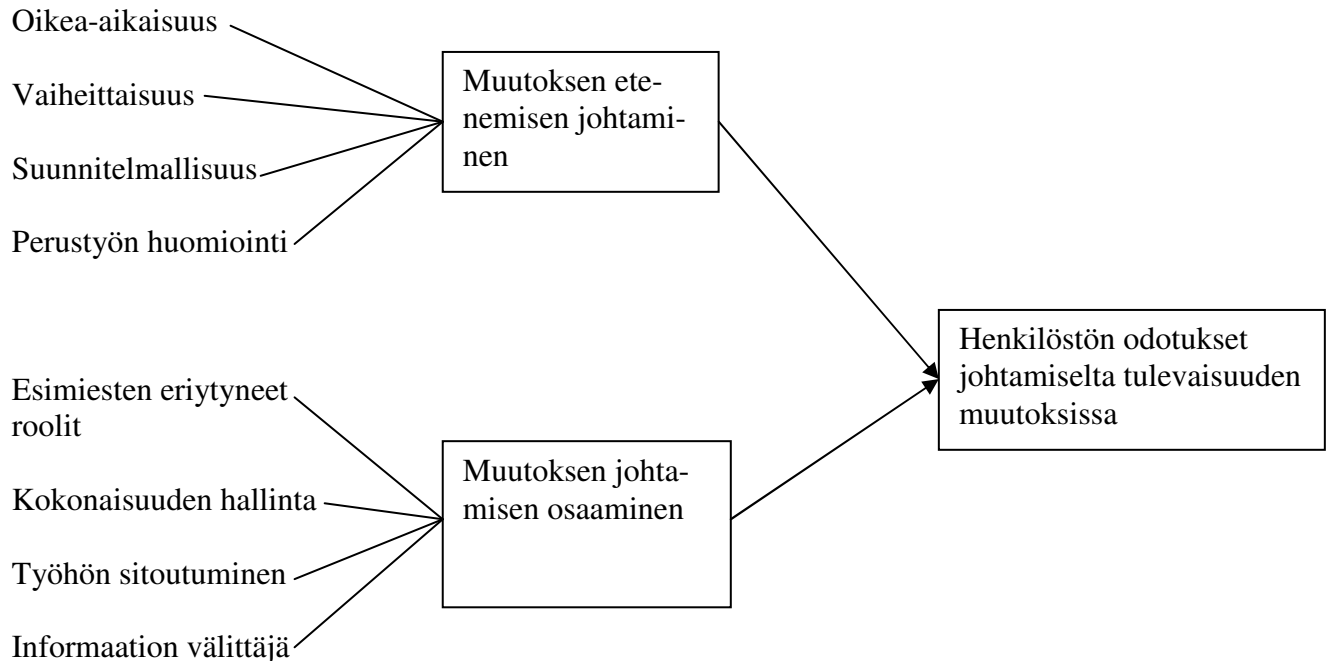
”..se oli niin ku tavallaan.. vähän salamyhkäistäkin touhua..”

”..sekin riippu tekijästä, et jos teki osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja..”

”..se oli niin ehdotonta, et ko ne oli jonkun tekemiä, niin siihen ei ollu paljon sitä vaikutusmahdollisuutta..”

”..ja ei sekään aina mennä läpitte, et..huomas, ettei tässä otettukaan niitä toiveita huomioon..”

Haastattelun tulosten mukaan henkilöstön odotukset johtamista kohtaan tulevaisuuden muutoksissa (kuva 6) koskivat **muutoksen etenemisen johtamista** ja **muutoksen johtamisen osaamista**.



KUVA 6. Henkilöstön odotukset johtamiselta tulevaisuuden muutoksissa

11.3.1 Muutoksen etenemisen johtaminen

Tulevaisuuden muutoksissa **muutoksen etenemisen johtamiseen** tuli kiinnittää huomiota. Oli tärkeää, että eteneminen tapahtuisi oikea-aikaisesti, riittävän hitaasti, että siihen pääsisivät kaikki mukaan. Sen lisäksi etenemisen tuli olla myös oikein vaiheistettu. Suunnitelmallisuus näkyi harkittuna etenemisenä ja perustyölle tuli jäädä aikaa muutoksesta huolimatta.

”..edetä ainakin tarpeeksi maltillisesti, hitaasti sillain, että siihen pääsee mukaan, että ei sellasella ryminällä.. ja vaiheittain mennä ”

”..niin ku just tässä autonomisessa listassakin: vaiheittain edetä ja sopivasti ..”

”.. oli aikataulutettu sopivasti, et ei kertaryminällä saa kyllä mitään läpi kyllä projekteja. Et tää työ ittessääs on jo niin kiireistä ja hektistä, että ei tämän päälle mittään ryminällä toteutettuja projekteja..”

11.3.2 Muutoksen johtamisen osaaminen

Muutoksen johtamisen osaamisen tuli olla esimiehen hallussa. Tätä helpotti, jos esimiehillä oli selkeästi eriytyneet roolit. Hallinnollinen esimies nähtiin muutoksesta vastaavana muutosorganisaattorina, ja kliinisen hoitotyön esimies, oli muun muassa käytännön hoitotyöstä ja koulutuksesta vastaava johtaja. Kokonaisuuden hallinta nähtiin tärkeänä osana esimiehen työtä. Muutostyöhön sitoutuminen vaati esimiehen mukanaoloa ja läsnäoloa loppuun asti. Esimies ei saisi vaihtua kesken merkittävän muutoksen. Yksi osa esimiehen muutoksen johtamisen osaamista oli myös informaation välittäjän rooli. Hänet nähtiin sekä hiljaisen tiedon siirtäjänä että yleensä tiedon kulusta huolehtijana.

”..muutosten organisoijaa..”

”..ja sit on hallinnollisen hoidon esimies..”

”..kliinisen hoidon esimies, on niin ku hoitotyön puolella..”

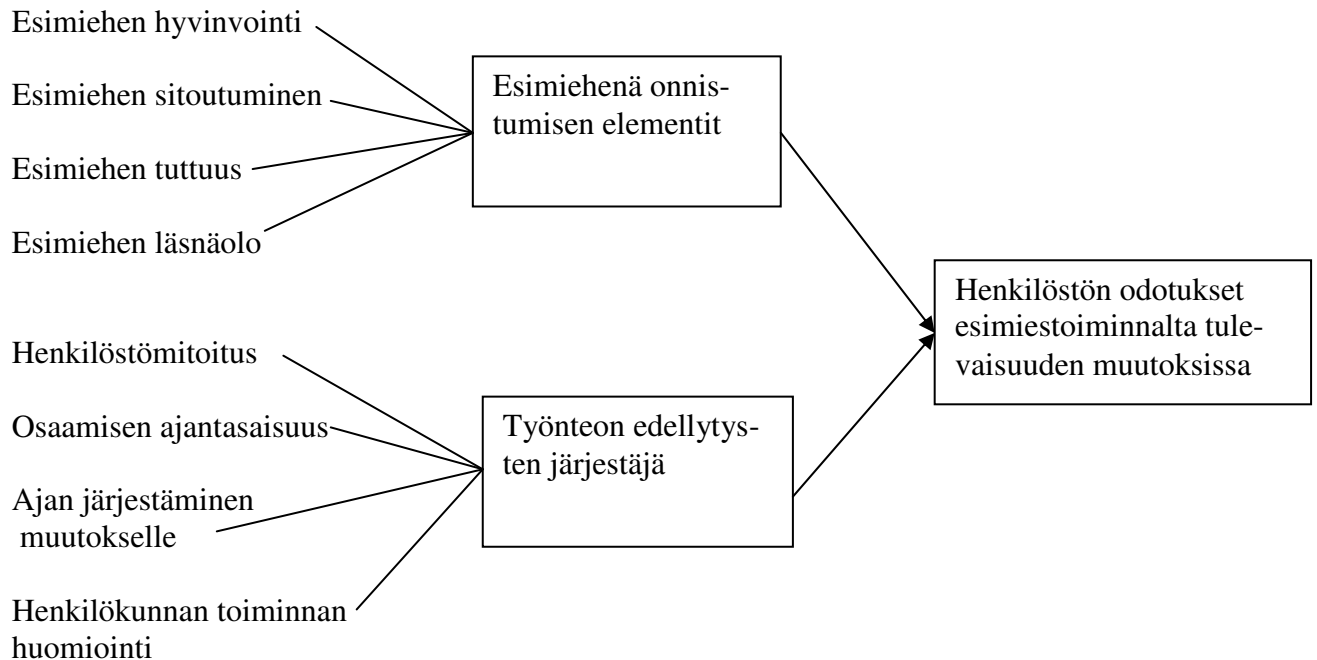
”..mikä vastaa sitten, et kaikki sujuu käytännössä ja koulutuksesta huolehtii..”

”.. et sinne voi oll, et sinne jäi semmosia tärkeitä tietoja sit hänen alleen..”

”..se tieto katkeaa, tieto ei niin ko kulje, onko se työ tehty..”

”..tiedon kulku, tiedon kulun välittäminen, tiedon kulku..”

Henkilöstön odotukset esimiestoimintaa kohtaan tulevaisuuden muutoksissa (kuva 7) koskivat **esimiehenä onnistumisen elementtejä** ja **työnteon edellytysten järjestämistä**.



KUVA 7. Henkilöstön odotukset esimiestoiminnaalta tulevaisuuden muutoksissa

11.3.3 Esimiehenä onnistumisen elementit

Haastateltavat korostivat **esimiehenä onnistumisen elementtejä** tulevaisuuden muutoksissa. Jotta esimies onnistuisi mahdollisimman hyvin työssään myös tulevaisuudessa, nähtiin tärkeänä, että hän itse jaksaa työssään ja olisi tietoinen omasta hyvinvoinnistaan. Esimiehen tuli myös ehdottomasti olla sitoutunut muutostyöhön. Esimiehen vähäinen vaihtuvuus oli etu työyhteisölle. Pysyvyys teki esimiehestä tutumman, jolloin kanssakäyminen oli helpompaa. Helposti lähestyttävä ja hyvin saatavilla ja tavattavissa oleva esimies koettiin työyhteisössä läsnä olevaksi.

”..tietenkin sitä toivoo, että esimies .. nyt tietenkin itte jaksaa..”

”..et se ois aika kauheeta, et jos jatkuvasti pomo vaihtuu..”

”..kun tuntee toisensa (esimies ja työntekijä), niin voi sitten .. on ihan helppo asioida ja kysyä..”

”..arvostan sitä, että aina voi kysyä ja mennä juttelemaan, ettei tarvi ..varata aikaa..”

”..tykkään tulla .. kysyyn, jos mulla on kysyttävää enkä mä pelkää..”

11.3.4 Työnteon edellytysten järjestäjä

Työnteon edellytysten järjestäminen nähtiin tulevaisuuden muutoksissa yhtenä tärkeimmistä esimiestoiminnan odotuksista. Henkilöstön riittävydestä tuli huolehtia henkilöstömitoituksen ajan tasalla olemisesta huolehtimalla. Osaaminen puolestaan pidettiin ajan tasalla huolehtimalla koulutuksen päivityksestä, ohjaamalla henkilöstöä työnkiertoon ja työpaikkakoulutukseen. Muutokselle tuli järjestää riittävästi aikaa niin, että ehti perehtyä uusiin asioihin ja henkilökunta tuli myös osallistaa mukaan muutostyöhön ja kiinnittää henkilökunnan huomio oman muuttumisen tarpeeseen.

”.. henkilöstömitoitus niin ku kuitenkin niin ku sitte oikein..”

”.. koulutuskaan ihan ajan tasalla ihan..tuntuu välillä, että jäljessä laahaataan, että pitäiskö mennä työnkiertoon..”

”.. taikka työpaikkakoulutusta..”

”.. työpaikkakoulutusta sit niille ihmisille (jotka ei muuten osallistu)..”

”.. jos ei pääse perehtyyn niihin, niin kokoajan tuleviin ohjelmiin ees jollain lailla ja sit, jos ne vanhatkin jää sinne roikkumaan, niin siin on kohta niin ku aivan..”

”..ne pitäis sitten osallistaa..”

”.. jos työ muuttuu niin sitt tarttis meidänkin niin ko muuttua..”

”.. sitt tarttis meidänkin muuttua ..”

11.4 Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista

Työaika-autonomian käyttöönoton **johtaminen** työyksikössä tapahtui *pohjustamisen, osallistumisen ja vakiinnuttamisen* keinoin. *Pohjustamisessa* tiedon oikeanlainen annostelu ja sen konkretisoiminen nähtiin tärkeänä. Tietoa, jonka tuli olla yksinkertaista ja selkeää, tuli saada sopivasti kerrallaan, hyvin järjestettynä ja perusasiat huomioiden. Aktiivinen yhteistyö prosessin alusta lähtien loi pohjaa onnistumiselle. Alustava työ alkukokouksineen teki työaika-autonomiaa tutummaksi, ja koettiin hyvänä. Alkukokouksissa myös yhdessä keskustellen sovittiin pelisäännöistä ja työaika-autonomian etenemisestä. Tekeminen ja toiminta auttoivat henkilöstöä suhtautumaan järkevästi työaika-autonomiaan. Näin estettiin asian muodostuminen ongelmaksi. Toiminta oli keino selviytyä muutoksesta ja se auttoi myös stressin hallinnassa.

Osallistuminen työaika-autonomian johtamisessa perustui vapaaehtoisuuteen. Sen lisäksi jo aiemmin esille tullut yhteinen tahto osallistua työaika-autonomian käyttöönottoon on vahvistanut itsemääräämisoikeuden tunnetta. Osallistuminen oli innokasta ja yhteistoiveesta alkunsa saanut. Pakotamisesta ei puhuttu kenenkään kohdalla.

Vakiinnuttaminen työaika-autonomian johtamisessa loi pohjaa sen jäämiseksi osaksi työyhteisön arkea. Sujuva dialogi eri osapuolten kesken ja oikea-aikainen kohtaaminen edesauttoivat asiaa. Henkilöstön kokemus oli, että aina asioista oli päästy sopuun ja keskustelu oli sujunut. Oikea-aikaisessa kohtaamisessa sen sijaan oli jonkin verran ongelmia: aina ei nähty sitä, jonka kanssa olisi pitänyt keskustella, ja silloin saattoi syntyä vaikutelma, että nopeat syövät hitaat.

Kokeilun alussa oli tuntuma, että listan teko karkasi käsistä. Yksittäistä listaa tehtiin liian nopeasti ja liian montaa yhtä aikaa. Toiminta oli hallitsematonta. Sen vuoksi esillä olevien listapohjien määrää vähennettiin ja suunnittelu saatiin paremmin hallintaan. Tarvittiin siis ohjausta tekemiseen. Kontrollin puutetta ilmeni myös. Esimerkiksi poisjääneen listavahdin tilalle ei valittu jatkajaa, ja uusien ja pitkiltä vapailta tulleiden työntekijöiden työaika-autonomiaan perehdytys oli unohdettu. Valvontaa siis kaivattiin perehdyttämiselle. Sille tuli saada aikaa ja tähän työhön nimetty perehdyttäjä.

Työaika-autonomian vakiinnuttamisen koettiin vielä vaativan ajan tasalla pysymistä. Sitä edisti tiedon saatavuus nopeasti, helposti ja tarvittaessa. Kirjallinen materiaali löytyi kansioista ja sen olemassa olo oli tärkeää, koska silloin kaikkea ei tarvinnut osata ulkoa ja asioita oli helppo tarkistaa.

Työaika-autonomian konkreettisina **vaikutuksina** työyhteisö nosti esille, että se koettiin *löyhäksi apuvälineeksi perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa*, sillä oli *rajalliset mahdollisuudet tuottaa yksilöä tyydyttävä työaikakokonaisuus*, se tuotti kuitenkin *harkitun suunnittelun avulla työhyvinvointia ja työn sisällön hallintaa*, ja *yksilöllinen vaikuttaminen työvuorosuunnittelussa lisääntyi*.

Työaika-autonomia oli ollut jo yli vuoden kokeilussa, mutta esimerkiksi harrastusmahdollisuudet koettiin siitä huolimatta rajoittuneiksi. Säännöllisistä harrastuksista oli luovuttu ja harrastettiin sitä, mikä itselle parhaiten sopi ja mitä ei ajan kohta haitannut. Erilaisia vaihtoehtoja harrastuksille kerrottiin kuitenkin olevan. Perhe-elämää ja vapaa-aikaa ei myöskään saatu sovittua yhteen. Perhe vietti omaa elämäänsä ja yllätysvieraita ei käynyt. Tiedettiin, että työntekijän työajat sanelivat kyläilyjen tahdin. Näin työaika-autonomiasta jäi kokemus *löyhänä apuvälineenä perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteen sovittajana*.

Työaika-autonomialla oli vain *rajalliset mahdollisuudet tuottaa yksilöä tyydyttävä työaikakokonaisuus*, koska sen ei koettu takaavan tasapuolisuutta, pysyvyyttä eikä kaikkien toiveiden toteutumista. Iltavuorot olivat lisääntyneet, alustavasti suunniteltu ei lopullisessa listassa pysynytkään ja piti myös hyväksyä, että kaikki ei voi toteutua omien mieltymysten mukaan.

Työaika-autonomialla saatiin kuitenkin *harkitun suunnittelun avulla työhyvinvointia ja työn sisällön hallintaa*. Kun ketään ei pakotettu, jo se tuotti

oikeanlaisen asennoitumistavan avulla tyytyväisyyttä. Harkitusti suunnitelluilla työvuoroilla saatiin enemmän yhtäjaksoista vapaata ja valinta laittaa vuorot tiettyyn järjestykseen toi tunteen stressin vähenemisestä. Ennakointi edisti asioista perillä olemista ja siksi se nähtiin työhyvinvointitekijänä. Työn sisällön hallitsemiskeinona vuorojen laittaminen tiettyyn järjestykseen edesauttoi, mutta nähtiin tärkeänä sopeutua siihen, että kaikkea ei voi hallita. Oppiminen ja opettelu kuuluivat jokapäiväiseen työelämään.

Työaika-autonomia antoi mahdollisuuden suunnitella itse omat työvuoronsa ja vaikuttaa niiden määrään ja sijoittumiseen. Se teki mahdolliseksi oman itsensä toteuttamisen ja paransi vaikutusmahdollisuutta yksilötasolla. Näin *työaika-autonomia toi yksilöllistä vaikuttamista työvuorosuunnitteluun.*

Henkilöstön odotukset johtamiselta ja esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa kohdistuivat **johtamisen osalta** *muutoksen etenemisen johtamiseen ja muutoksen johtamisen osaamiseen* ja **esimiestoiminnan osalta** *esimiehenä onnistumisen elementteihin ja työnteon edellytysten järjestämiseen.*

Henkilöstö toi esille aiemman työvuorosuunnittelumallin aikaisen johtamistavan, joka koettiin epädemokraattisena ja vanhanaikaisena. Perinteistä työvuorosuunnittelua ei nähty nykypäivää vastaavana ja esimiestoiminta koettiin jopa salamyhkäisenä. Perinteisessä mallissa listan tekijän suunnittelu oli ehdotonta ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet vähäiset. Tähän tunnuttiin odottavan muutosta. Sen vuoksi *muutoksen etenemisen johtamisessa* tulevaisuudessa tuli kiinnittää huomiota etenemisen oikea-aikaisuuteen, vaihteellisuuteen, suunnitelmallisuuteen ja perustyn huomiointiin. Näin jokainen pääsi osalliseksi muutoksesta ja tuli tunne huomioiduksi tulemisesta. Esimiehen tuli myös osata johtaa muutos. Jos lähiesimiehiä oli kaksi, esimiesten roolien tuli olla selkeästi erilliset. Muutoksen kokonaisuus tuli hallita ja esimiehen tuli sitoutua muutostyöhön. Tärkeää oli myös esimiehen rooli informaation välittäjänä.

Henkilöstön odotukset esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa painottuivat esimiehenä onnistumisen elementteihin ja työnteon edellytysten järjestämiseen. Esimiehenä onnistuminen vaati, että tämä huolehti omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Hänen tuli myös olla sitoutunut työhönsä. Pysyvyys teki hänestä tutumman, jolloin kanssakäyminen koettiin helpommaksi. Läsnäolo sisälsi helposti lähestyttävyyden ja saatavilla olon.

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä myös tulevaisuuden muutoksissa oli työn teon edellytysten järjestäminen. Henkilöstömitoitus tuli pitää ajan tasalla, samoin osaamisesta tuli huolehtia, muutokselle tuli järjestää riittävästi aikaa ja henkilökunta tuli osallistaa muutokseen ja vahvistaa henkilöstön oman muuttumisen tarvetta muutoksen läpiviemisessä.

12 POHDINTA

12.1 Tulosten tarkastelu

Laadullisen tutkimuksen pohjalta ei pääsääntöisesti tehdä yleistyksiä samalla tavalla kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Tarkoitus on, että analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden eli on itsessään tapaus. (Eskola & Suoranta 1999, 66.) Työaika-autonomian käyttöönotto työyhteisössä on kulttuuri- ja paikkasidonnainen tapahtuma (Heiskanen 2000). Tämän opinnäytetyön tutkimusosion tuottama aineisto muodostaa itsenäisen kokonaisuuden, jonka tulokset ovat tulkittavissa vain tässä ympäristössä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli ottaa työaika-autonomia käyttöön työyksikössä ja selvittää työaika-autonomian käyttöönoton vaikutuksia. Ensimmäisellä tutkimustehtävällä selvitettiin kuinka työaika-autonomia johdettiin henkilöstön näkökulmasta. Tulosten mukaan se tapahtui *pohjustamisen, osallistumisen ja vakiinnuttamisen* keinoin.

Pohjustamisessa, jota tässä työssä omalta osaltaan kuvaa luku 9, tiedon oikea annostelu, riittävyys, selkeys ja järjestäminen olivat tärkeitä. Tätä tukee myös Heiskanen (2000) tutkimus, jonka mukaan johdon tehtävänä on pohjustaa muutos hyvällä suunnittelulla. Sen lisäksi esimies yleensä tuo muutostilanteissa riittävästi tietoa (Manninen (2010). Alkukokouksissa ja aktiivisella yhteistyöllä henkilöstön kesken luotiin työaika-autonomian käyttöönoton onnistumisen mahdollisuuksia. Muutoksen johtaminen vaatii suunnittelua (Heiskanen 2000). Oma aktiivisuus mm. tiedonhaun suhteen auttoi selviytymään muutoksessa paremmin kuin pysyminen passiivisena (Ali-Hokka & Valkeapää 2006). Toiminnasta tuli stressinhallinta- ja muutoksesta selviytymisen keino.

Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, ja oli samalla myös innokasta. Ennen varsinaista työaika-autonomian käyttöönottoa henkilökunnalta oli kysytty halukkuutta osallistumiseen. Tästä tuloksena oli yhteinen tahto. Yhteisellä sopimuksella esimiehen ja työntekijöiden kanssa on Levon (2010) mukaan positiivisia vaikutuksia mm. hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin. Kun ketään ei pakoteta, se edistää myös itsemääräämisoikeuden toteutumista. Muutos, jossa on itse ollut psykologisesti mukana, on helpompi sietää kuin ulkoa ohjattu muutos, johon on vain sopeuduttava (Aro 2002, 55–56). Silvennoisen (2008) mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä esimerkiksi päätöksenteossa ja työn kehittämisessä, esimies auttaa henkilöstöä sitoutumaan sekä työhönsä että organisaatioon. Vastuun antaminen antaa samalla myös valtuuksia toteuttaa työtä. Tähän tähtää myös työaika-autonomian käyttö työyhteisössä.

Vakiinnuttaminen loi pohjaa työaika-autonomian jäämiselle työyhteisön arkeen. Tässä sujuva dialogi eri osapuolten kesken koettiin hyväksi. Avoin kommunikaatio läpi koko muutosprosessin on välttämätöntä, ja varsinkin vuorovaikutuksen laatuun on kiinnitettävä huomiota (Haapaniemi 1996, 151). Oikea-aikaisessa kohtaamisessa sen sijaan oli parannetta-

vaa. Työaika-autonomiakokeilun alussa oli myös tuntuma, että listan tekeminen karkasi käsistä. Toiminta koettiin ajoittain hallitsemattomaksi, ja kaivattiin ohjausta. Myös uusien ja pitkiltä vapailta tulleiden työntekijöiden perehdytykseen toivottiin panostamista. Koska työskentelyn kontrolli oli puutteellista, kaivattiin valvontaa. Työntekijät tarvitsevat jatkuvaa ohjausta toimintansa muuttamiseen (Aro 2002, 70).

Lopuksi ajan tasalla oleminen nähtiin vakiinnuttamista edistävänä seikkana. Tärkeää oli tiedon nopea saatavuus helposti ja tarvittaessa. Työyksikössä tieto löytyi kirjallisena Työaika-autonomiakansiosta. Sen olemassaolo koettiin tärkeäksi, koska silloin kaikkea ei tarvinnut osata ulkoa ja asiat olivat helposti tarkistettavissa.

Työaika-autonomian käyttöönoton työyhteisössä koettiin yleisellä tasolla sujuneen luontevasti ja kivuttomasti, eikä sitä pidetty suurena mullistuksena. Siitäkin huolimatta, että muutos yleensä onnistuu sitä paremmin, mitä useammalla on aikaisempaa kokemusta tulevasta muutoksesta, etenkin, jos saatu kokemus on ollut positiivista (Jokela-Ulenius 2009). Tällaista vertaistukea työyksikössä ei ollut saatavilla, koska aikaisempia kokemuksia työaika-autonomiasta ei ollut.

Toinen tutkimustehtävä selvitti työaika-autonomialla saavutettuja konkreettisia vaikutuksia työyksikössä. Tulosten mukaan työaika-autonomia koettiin *löyhäksi apuvälineeksi perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa*, sillä oli *rajalliset mahdollisuudet tuottaa yksilöä tyydyttävä työaikakokonaisuus*, se tuotti kuitenkin *harkitun suunnittelun avulla työhyvinvointia ja työn sisällön hallintaa*, ja *yksilöllinen vaikuttaminen työvuorosuunnittelussa lisääntyi*.

Työaika-autonomia oli ollut jo yli vuoden kokeilussa, mutta harrastusmahdollisuudet koettiin siitä huolimatta rajoittuneiksi. Myöskään perhe-elämää ja vapaa-aikaa ei saatu yhteen sovitettua. Työaika-autonomiasta jäi kokemus *löyhänä apuvälineenä perhe-elämän ja vapaa-ajan yhteen sovittajana*. Kokemus poikkeaa jonkin verran Saarelan (2009) tutkimuksen tuloksista, jonka mukaan työn ja perheen- sekä vapaa-ajan yhdistäminen helpottuu. Näihin työ- ja perhe-elämää koskeviin haittoihin voidaan kuitenkin vaikuttaa sekä työssä että kotona tapahtuvin toimin. Yksilölliset toiveet ja tarpeet huomioiva työvuorosuunnittelu ja oma aktiivinen osallistuminen työaikojen suunnitteluun on työpaikan tärkein helpottava toimenpide. Ystävien ja perheen tuki kotirintamalla auttavat puolestaan työaikojen yhteensovittamisessa ja vuorotyön tekemisen jaksamisessa. (Härmä ym. 2000, 91.) Osasyys siihen, että työaika-autonomiasta jäi tällainen kokemus, saattoi olla, että kaikki eivät ehkä osallistuneet riittävän aktiivisesti omien työvuorojensa suunnitteluun. Silloin työvuorosuunnittelu jäi esimiehen tehtäväksi, ja se ei välttämättä vastannut omia toiveita ja odotuksia. Toisaalta listavahtien panos jäi vähäiseksi eikä listanteon etenemisen seuranta ollut ajantasaista. Tällöin nopeat saattoivat syödä hitaat, jotka otivat itselleen jäljelle jääneitä työvuoroja.

Työaika-autonomialla oli vain *rajalliset mahdollisuudet tuottaa yksilöä tyydyttävä työaikakokonaisuus*. Sen ei koettu takaavan tasapuolisuutta, pysyvyyttä eikä kaikkien toiveiden toteutumista. Iltavuorojen koettiin lisääntyneen verrattuna entiseen. Tähänkin saattoi olla syynä oman aktiivisuuden vähäisyys työvuorosuunnittelussa, ja ehkä myös se, että yhteisesti sovitujen pelisääntöjen suomia mahdollisuuksia ei osattu hyödyntää omassa suunnittelussa. Myöskään alustavasti suunniteltu ei lopullisessa listassa pysynyt ja piti myös hyväksyä, että kaikki ei voi toteutua omien mieltymysten mukaan.

Harkitun suunnittelun avulla saatiin kuitenkin aikaan *työhyvinvointia ja työn sisällön hallintaa*. (vrt. Saarela 2009.) Harkitusti suunnitelluilla työvuoroilla saatiin enemmän yhtäjaksoista vapaata ja valinta laittaa vuorot tiettyyn järjestykseen toi tunteen stressin vähenemisestä. Työaikojen hallinnalla on todettu olevan suuri merkitys terveyteen varsinkin, kun on kyse naisista. Heillä työaikojen hallinnan vaikutus hyvinvointiin johtuu lähinnä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Hyvinvoinnin kannalta juuri työn ja vapaa-ajalla tapahtuvan tekemisen yhteensovittaminen on tärkeää etenkin kunnissa, joissa valtaosa työntekijöistä on naisia. (Vahtera ym. 2002, 32–35.) Myös ennakoiminen edisti asioista perillä olemista ja siksi se nähtiin työhyvinvointitekijänä. Työn sisällön hallitsemiskeinona vuorojen laittaminen tiettyyn järjestykseen edesauttoi, mutta nähtiin tärkeänä sopeutua siihen, että kaikkea ei voi hallita. Oppiminen ja opettelu kuuluivat joka päiväiseen työelämään. (vrt. myös Manninen 2010.)

Työaika-autonomia antoi mahdollisuuden suunnitella itse omat työvuoronsa ja vaikuttaa niiden määrään ja sijoittumiseen. Se teki mahdolliseksi oman itsensä toteuttamisen ja paransi vaikutusmahdollisuutta yksilötasolla. Näin *työaika-autonomia toi yksilöllistä vaikuttamista työvuorosuunnitteluun*. (vrt. Kantoluoto 2009.)

Kolmas ja viimeinen tutkimustehtävä selvitti mitä henkilöstö odottaa johtamiselta ja esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa. Henkilöstö toi esille aiemman työvuorosuunnittelumallin aikaisen johtamistavan, joka koettiin epädemokraattisena ja vanhanaikaisena, jolloin listan tekijän suunnittelu oli ehdotonta ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet vähäiset. Työaika-autonomialla saatiin kuitenkin työntekijöille yksilöllistä vaikutusmahdollisuutta työvuorosuunnitteluun ja suunnittelu koettiin myös oikeudenmukaisemmaksi kuin ennen (Kantoluoto 2009), mutta tulevaisuudessa *muutoksen etenemisen johtamisessa* tuli kiinnittää huomiota etenemisen oikea-aikaisuuteen, vaihteellaisuuteen, suunnitelmallisuuteen ja perustyön tekemisen huomiointiin. Näin jokainen pääsi osalliseksi muutoksesta ja tuli tunne huomioiduksi tulemisesta (vrt. Homanen 2009). Kuulaksi tuleminen ja tietoisuus siitä, että voi itse vaikuttaa työhönsä ja työympäristöönsä pieniltäkin tuntuissa asioissa rohkaisee työntekijöitä ja lähiesimiehiä tekemään asioita toisin. (Kivimäki ym. 2004.)

Esimiehen tuli myös osata johtaa muutos. Jos lähiesimiehiä oli kaksi, heidän rooliensa tuli olla selkeästi erilliset. Muutoksen kokonaisuus tuli halli-

ta ja esimiehen tuli sitoutua muutostyöhön. Tärkeänä nähtiin esimiehen rooli informaation välittäjänä. Myös Riepon (2002) mukaan muutokset on helpompi viedä läpi, jos informaation kulkuun on kiinnitetty riittävästi huomiota. Se saa aikaan tunteen arvostamisesta ja luottamuksesta ja lisää myös sitoutumista työhön ja vähentää muutosvastarintaa.

Henkilöstön odotukset esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa painottuivat esimiehenä onnistumisen elementteihin ja työnteon edellytysten järjestämiseen. Esimiehenä onnistuminen vaati, että tämä huolehti omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Hänen tuli myös olla sitoutunut työhönsä. Pysyvyys teki hänestä tutumman, jolloin kanssakäyminen koettiin helpommaksi. Läsnäolo sisälsi helposti lähestyttävyyden ja saatavilla olon. Osastonhoitajan tulee näkyä työyhteisössä (Silvennoinen 2009).

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä myös tulevaisuuden muutoksissa oli työnteon edellytysten järjestäminen. Henkilöstömitoitus tuli pitää ajan tasalla, samoin osaamisesta tuli huolehtia, muutokselle tuli järjestää riittävästi aikaa ja henkilökunta tuli osallistaa muutokseen ja vahvistaa henkilöstön oman muuttumisen tarvetta muutoksen läpiviemisessä. Tärkeintä muutoksen johtamisessa nimittäin on, että muutos perustuu ihmisten muuttumiseen: ihmisen on siis itse muututtava (Aro 2002, 70).

Tämän opinnäytetyön toiminnallinen tavoite oli viedä työaika-autonomia käytäntöön työyksikössä. Pääosiltaan tavoite saavutettiin, sillä kyseinen työvuorosunnittelumalli on ollut käytössä jo yli vuoden. Yhtenä sitä edistävänä tekijänä oli työyhteisön jäseniltä kokeilua kohtaan noussut yhteinen toive. Jääkö työaika-autonomia osaksi työyksikön arkea, voidaan selvittää työntekijöille suunnatun kyselyn avulla.

Teemahaastattelulla selvitettiin tutkimuksellisia tavoitteita. Vastaukset saatiin kysymyksiin kuinka työaika-autonomia johdettiin henkilöstön näkökulmasta, mitä konkreettisia vaikutuksia se toi esiin työyhteisössä ja mitä henkilöstö odotti johtamiselta ja esimiestyöltä tulevien muutosprosessien onnistumiseksi. Opinnäytetyön teoriataustaa vasten peilattuina saadut tulokset poikkesivat osittain joidenkin aikaisempien tutkimusten osoittamista. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin ryhmä- ja yksilöhaastattelun avulla kysymällä asioita tiedonantajilta itseltään (Eskola & Vastamäki 2007, 25). Tarkoituksena oli tuoda esiin nimenomaan tutkimuksen kohteena olevan työyksikön jäsenten näkökulmia ja ajatuksia, jotka olivat luonteeltaan ainutlaatuisia. Sen vuoksi aineiston tulkinnan lopputulos oli myös ainutlaatuinen. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työpaikoilla, jotka suunnittelevat ottavansa työaika-autonomian käyttöön. Muutoksen pohjustamiseen on hyvä käyttää riittävästi aikaa, saada työntekijät osallistumaan ja osallistaa heitä, ja vakiinnuttaa muutos käytäntöön, jos se koetaan toimivaksi. Ennen muutoksen suunnittelua on jo hyvä kiinnittää huomiota muutoksen etene-
misen johtamiseen ja esimiestoimintaan.

12.2 Tutkimuksen eettisyys

Eettiset ratkaisut liittyvät kaikkiin tutkimuksiin ja varsinkin ihmistieteissä oikea eettinen toiminta liittyy tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 19; Vehviläinen-Julkunen 1997, 26). Eettisten kysymysten hallinta on sen vuoksi tutkimuksen yksi tärkeimmistä perusasioista. Siinä kiinnitetään huomiota erityisesti tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohteluun ja oikeuksien toteutumiseen, aineiston keruuseen, analyysiin ja raportointiin. Tutkimuksen tulee perustua eettisyyteen koko prosessin ajan. (Leino-Kilpi 2003, 284 – 294; Vehviläinen-Julkunen 1997, 26.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusosion aineisto kerättiin Työaika-autonomian käyttöönottoon osallistuneen työyhteisön työntekijöiltä ryhmähaastattelulla ja yhdellä yksilöhaastattelulla. Varsinainen tutkimuslupa saatiin organisaation ylimmältä johdolta, mutta sitä ei laitettu opinnäytetyön liitteisiin työyksikön ja yksilön anonymiteettien säilyttämiseksi. Ennen haastattelua kaikille haastateltaville kerrottiin henkilökohtaisesti etukäteen heidän valinnastaan tiedon antajiksi. Samalla kerrottiin itse haastattelutilanteesta, mitä se koskee ja missä se tehdään. Haastateltavat saivat myös etukäteen tutkimusta selvittävän saatekirjeen (liite 2), josta kävi ilmi tutkimuksen tarkoitus, menetelmä, vapaaehtoisuus ja anonymiteetti. Nämä kaikki seikat kuuluvat olennaisesti tutkimukseen osallistuvien oikeuksiin samoin tutkimustietojen pysyminen luottamuksellisina (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Näiden lisäksi pyydettiin kirjallisesti etukäteen lupa (liite 3) haastattelun nauhoittamiseen. Vielä ennen varsinaista haastattelua muistutettiin suullisesti osallistujia heidän oikeuksistaan.

Tiedon antajat olivat kaikki mukana ryhmähaastattelussa alusta loppuun, yhden kohdalla haastattelu kuitenkin vaihtui yksilöhaastatteluksi. Haastattelut sujuivat avoimessa ilmapiirissä luottamuksellisesti. Anonymiteetista huolehdittiin litterointivaiheessa muuttamalla haastateltavien nimet kirjainnumerokoodiksi. Tutkimuksen raportointiosuudessa aineistolainaukset valikoitiin niin, että käytettiin vain sellaisia lainauksia ja sellaista materiaalia, joista tiedon antajia ei voinut tunnistaa eikä yksilöidä. Tässä vaiheessa kirjainnumerokoodit jätettiin pois. Tutkimusprosessi kuvattiin ja tulokset raportoitiin rehellisesti ja avoimesti. Tutkimusmateriaali eli nauhoitetut haastattelut ja litteraatiot säilytettiin ja käsiteltiin asianmukaisesti ja tutkimuksen valmistumisen jälkeen aineisto hävitettiin.

12.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida monilla tavoilla, siihen ei ole olemassa niin yksiselitteisiä ohjeita kuin määrälliselle tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135). Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman luotettavaa tietoa. Mitä totuudenmukaisempaa saatu tieto on, sen luotettavampi tutkimus on. Luotettavuuden kriteereinä pidetään yleisesti uskottavuutta, vahvistettavuutta, refleksiivisyyttä ja siirrettävyyttä. (Kylmä & Juvakka 2007, 127.)

Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksen tekijän varmistusta siitä, että tutkimuksesta saadut tulokset vastaavat siihen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä tutkitusta asiasta. Tällöin saadut tulokset voidaan palauttaa tutkimukseen osallistuneille tai henkilölle, joka tuntee hyvin tutkitun ilmiön, ja he antavat arvionsa tulosten paikkansapitävyydestä. Sen lisäksi uskottavuutta lisää, jos tutkija on tarpeeksi kauan itse tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. (Kylmä & Juvakka 2007, 127 – 129.) Uskottavuuden vahvistamiseksi tutkimuksen tulokset annettiin luettavaksi henkilölle, joka tunsi tutkitun ilmiön. Hänen näkemyksensä tuloksista oli yhtenevä tutkimuksesta saatujen kanssa. Tämä paransi opinnäytetyön tekijän omaa uskottavuutta ja puolueettomuutta, ja lisäsi neutraaliutta tulosten tulkinnan suhteen. Haastattelun tekijä oli samalla sekä opinnäytetyön tekijä että esimies kyseisessä työyhteisössä. Tutkittavan ilmiön kanssa hän oli ollut tekemisissä vähintäänkin saman ajan kuin yksikään tutkimukseen osallistuneista.

Vahvistettavuus edellyttää tutkimusprosessin raportoimista niin, että toinen tutkija tai lukija kykenee seuraamaan prosessin kulkua (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tätä on pyritty kohentamaan tuomalla entistä selkeämmin esiin tutkimusprosessin julkisuusnäkökulma. Se tarkoittaa tutkimuksen raportoinnissa tarkkaan tehtyä tutkimusprosessin kuvaamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142.) Asia huomioitiin tässä tutkimuksessa kuvaamalla jokainen työvaihe aineistonkeruusta analyysiin mahdollisimman tarkasti. Näin lukija voi tehdä omat johtopäätöksensä tutkimuksen luotettavuudesta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää, kun lukijalle näytetään se kokonaisuus, mistä aineisto koostuu. Sen lisäksi on myös kuvattava ne osat aineistosta, joille päähavainnot pohjautuvat. Sinänsä tärkeää aineiston analyysistä nousevien vahvuuksien esittelyn rinnalla on myös mahdollisten heikkouksien esiin tuonti. (Ruusuvuori ym. 2010, 27.) Tässä raportissa tuotiin esille melko paljon suoria lainauksia tutkimusaineistosta. Niihin pohjautuen lukija voi seurata, kuinka tulkinnat muodostettiin. Tätä vahvistaa vielä tutkimuksen liiteosiossa (liite 6) kuvatut esimerkit kategorioiden syntymisistä. Tutkimuksesta saadut tulokset rajattiin koskemaan vain kyseistä työyhteisöä, joten mahdollinen siirrettävyyden arviointi toiseen työyksikköön tai samanlaiseen tilanteeseen jää lukijan itsensä arvioitaviksi. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä vastaavalaaisiin tilanteisiin, jolloin tutkijan on annettava tarpeeksi tietoa tutkimukseen osallistujista ja sen kontekstista (Kylmä & Juvakka 2007, 129).

Laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioimiseen kuuluu saatujen aineistojen ja niistä tehtyjen tulkintojen käypyyden arviointi. Vastaako valittu aineisto oikein tutkimuskysymyksiin, onko analyysi tarpeeksi järjestelmällinen ja lukijalle ymmärrettävästi avattu tai onko saatu tulkinta riittävän perusteltu? Voidaan puhua myös tulosten läpinäkyvyydestä ja yleistettävyydestä. (Ruusuvuori ym. 2010, 27.) Tässä tutkimuksessa vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin vasta perusteellisen aineistoon tutustumisen jälkeen. Lopulliset tulokset esitettiin sen jälkeen perustellusti ja kattavasti.

Yleistettävyyttä ei voitu arvioida, koska tulokset rajattiin koskemaan vain kyseistä työyhteisöä.

Haastattelumuotona ryhmähaastattelu on vaativa keino hankkia tutkimusaineistoa. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut aikaisempaa kokemusta tästä aineiston hankintatavasta ja se on voinut heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta ryhmä oli kooltaan pieni ja sen jäsenet toisilleen entuudestaan tuttuja. Se on puolestaan voinut lisätä ryhmän avoimuutta samoin kuin haastattelun tekeminen tutussa ympäristössä. Yhden tiedonantajan poisjäänti ryhmähaastattelusta muutti sen hänen kohdallaan yksilöhaastatteluksi. Tällainen ennustamaton vaikutus on tutkijan mahdollisuuksien mukaan otettava huomioon, koska se lisää tutkimuksen varmuutta (Eskola & Suoranta 1998, 213). Tässä tutkimuksessa se tapahtui haastattelun muuttumisena yksilöhaastatteluksi. Yksilöhaastattelussa ei kuitenkaan synny samanlaista vuoropuhelua ja vuorovaikutusta kuin ryhmässä. Tässä mielessä yksilöhaastattelu on voinut vaikuttaa tulosten tulkintaan. Toisaalta sekä ryhmä- että yksilöhaastatteluista saadut aineistot yhdistettiin litte-roinnin jälkeen peräkkäisiksi tai sisäkkäisiksi kokonaisuuksiksi, jolloin saadut vastaukset luettiin yhtenäisinä kertomuksina ja ne täydensivät toisi-aan.

Refleksiivisyydellä tarkoitetaan tutkijan olemista tietoisena omista lähtö-kohdistaan tutkimuksen tekijänä. Tarkastellaan siis tutkijan asemaa ja toi-mintaa tutkimusprosessissa. Hänen tehtävänä on arvioida oma vaikutuk-sensa tutkimusprosessiin ja aineistoon, ja tuotava esille myös lähtökohdat raportoinnissa. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Jos tutkija on kohdeorgani-saation sisältä, hänellä on oltava tietty auktoriteettiasema ja tutkimukseen osallistuvien hyväksyntä (Lauri 1997, 119–120). Tutkitussa työyhteisössä opinnäytetyön tekijä oli sekä haastattelijana että esimies, joka samalla kou-lutti työyhteisön käyttämään uutta toimintatapaa. Tämä asetus toisaalta auttoi ymmärtämään haastateltavien viestintää, toisaalta se saattoi estää havainnoimasta jotakin, mitä saatu aineisto tuotti. Haastateltavat antoivat hyväksyntänsä allekirjoittamalla saatekirjeen (liite 3) tutkimukseen osallis-tuvalle. Esimiehenä opinnäytetyön tekijä oli osa työyhteisöä ja tunsikin sen toiminnan, samoin hän tunsikin tutkittavan aiheen. Aiheen tunteminen auttoi tiedostamaan mahdollisia ennako-oletuksia työaika-autonomiasta, jolloin se pienensi mahdollisia tulosten vääristymiä. Työyhteisön yhteinen mie-lenkiinto opinnäytetyön aihevalintaa kohtaan ja opinnäytetyön tekijän tii-vis osallistuminen koko prosessiin syvensi ymmärrystä työaika-autonomian tarpeellisuudesta.

12.4 Opinnäytetyön tekijän rooli

Syrjälän & Nummisen (1988) näkemyksen mukaan toimintatutkimuksen tutkijan ja kohteen, jota hän tutkii, välinen vuorovaikutus on luonteeltaan pysyvää ja pitkäaikaista. Tärkeää on osapuolten välinen aktiivinen vuoro-vaikutus ja sitoutuminen yhdessä asetettuihin tavoitteisiin. Tutkija hakee siis tässä ympäristössä ratkaisuja yhdessä muiden kanssa. (Eskola & Suo-ranta 1999, 129.) Vaikka tutkimusprosessissa väistämättä tutkijan subjek-

tiivisuus tulee jossakin määrin näkyviin, tutkimuksen tarkoitus on kuitenkin tuoda esiin tutkittavien näkemyksiä. Tutkittavan yhteisön pitäisi antaa tukensa saaduille tulkinnoille, ja tutkijan tulee olla tietoinen omasta osuudestaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 18.)

Työmuotojen kehittäminen ei yleensä vaadi laajaa sisällön tuntemista, koska tämä osaaminen on kohdeyhteisön työntekijöiden asiantuntemusta. Jos tutkija on kohdeorganisaation sisältä, hänellä on oltava tietty auktoriteettiasema ja kaikkien tutkimukseen osallistuvien hyväksyntä. Lisäksi teknisessä lähestymistavassa tutkija on keskeisessä asemassa, koska hän kouluttaa työyhteisön käyttämään uutta toimintatapaa ja myös arvioi tutkimuksen eri vaiheita ja tuloksia. Tutkijan on tunnettava tutkimusaihe ja tunnettava työyhteisön toiminta. (Lauri 1997, 119–120.)

Opinnäytetyön tekijä toimi kyseisessä työyksikössä esimiesasemassa ja siten oli yksi työyhteisön jäsenistä tehdessään toimintatutkimusta. Hän oli siis yksikön sisältä ja tunti työyhteisön toimintatavat. Näin perusta pysyvälle ja pidempiaikaiselle vuorovaikutukselle oli luotu. Johtaessaan työaika-autonomiia työyhteisön käytäntöön opinnäytetyön tekijä oli mukana muutoksessa ja myös yksi yksikön oppijoista. Tutkimuksen suorittajana hän mahdollisuuksien mukaan pyrki toimimaan puolueettomassa roolissa. Työaika-autonomian käyttöönottoa varten hänen piti hankkia tietoa ilmiöstä ja esimiehenä hän oli saanut kokemusta työvuorosunnittelusta.

12.5 Jatkotutkimusaiheita

Työelämä on jatkuvan muutoksen kohteena. Työyhteisön kehittämisen ja samalla työkyvyn ylläpitämisen tärkeitä elementtejä ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin, sen lisäksi myös uuden oppiminen ja vastuun saaminen. Näiden tekijöiden on havaittu lisäävän työmotivaatiota ja työhyvinvointia. (Loppela 2004.)

Tämä opinnäytetyö on tuottanut tietoa yhdenlaisen muutoksen johtamisesta, muutoksen vaikutuksista, ja tulevaisuuden odotuksista esimiestyötä kohtaan. Kaiken kaikkiaan esimiestyön osuus korostuu muutoksessa nyt ja tulevaisuudessa. Työyksikköjen henkilöstö koostuu kuitenkin sekä esimiehistä että työntekijöistä. Johtamisen kohdalla korostettiin esimiehen osuutta informaation välittäjänä. Toisaalta työntekijä on välitetyn tiedon vastaanottaja. Olisikin hyvä selvittää työntekijöiden taitoja vastaanottaa ja käsitellä tuotettua informaatiota.

Työvoiman saatavuus Suomen terveydenhoitoalalla heikkenee tulevaisuudessa, ja organisaatioiden välinen taistelu työntekijöistä kasvaa. Työaika-autonomia on yksi keino lisätä työpaikan vetovoimaisuutta (Saarela 2009). Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka laajaa työaika-autonomian käyttö Suomessa on, ja onko työaika-autonomian havaittu lisäävän niiden työpaikkojen kiinnostavuutta ja vetovoimaisuutta, joissa se on käytössä.

LÄHTEET

- Ahonen, H. 2004. Kuka komentaa kelloasi? Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Ali-Hokka, V. & Valkeapää, O. 2006. Osastonhoitajat muutosprosessin avainhenkilöinä. Esimerkkitapauksena perusterveydenhuollon kuntayhtymän perustaminen Pohjois-Kymenlaaksossa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden hallintotiede. Pro gradu-tutkielma.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2006. Työoloja ja esimiestyö erilaisissa työyhteisöissä. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Yliopistopaino. 95–96.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Tallinna: AS-Pakett.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Arola, H., Pitkänen, M., Nygård, C-H, Huhtala, H. & Manka, M-L. 2001. Sukupuolen, iän ja työn hallinnan yhteydet elintarviketyöntekijöiden sairautensaoloihin. Teoksessa Pienimaa, J. (toim.) Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy. 182–191.
- Aschan, H. & Sinivaara, M. 2008. Työaika-autonomia. Yhteisöllinen työvuorosunnittelumalli. Teoksessa Koponen, L. & Hopia, H. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2008. Vetovoimainen terveydenhuolto. Suomen Graafiset Palvelut Oy. 101–116.
- Erämetsä, T. 2004. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Juva: WS Bookwell Oy. 25–43.
- Fiske, J. 1992. Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Tampere: Vastapaino.
- Haapaniemi, T. 1996. Työyhteisön muuttuminen. Teoksessa Keskinen, S. (toim.) Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turku: Painosalama Oy. 145–156.

Heikkilä, A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiiaa toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy. 176–197.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Vantaa: Dark Oy. 16–38.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Juva: WSOY. 25–62.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy. 78–93.

Heino, T. 2007. Henkilöstön kokemukset muutoksen johtamisesta. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hyvinvointiteknologia. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Heiskanen, U. 2000. Organisaation muutos ja henkilöstön osallistuminen. Helsingin kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.

Homanen, K. 2009. Jaettu johtaminen terveydenhuollossa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Huhtanen, P. & Kandolin, I. 2001. Joustoa lyhennetyllä työajalla: uudet työaikamallit puhelinpankissa ja sairaalassa. Teoksessa Rantanen, J. (toim.) Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy. 5–15.

Härmä, M. 1995. Vuorotyöjärjestelmän kehittäminen. Teoksessa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Työterveyslaitos. Eläkevaikutusyhtiö Ilmarinen. Helsinki: Painotalo Miktor. 354–359.

Härmä, M., Kandolin, I., Sallinen, M. & Laitinen, J. 2000. Vuorotyöntekijöiden elämäntapaneuvonta. Teoksessa Härmä, M. (toim.) Toimivat ja terveet työajat. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö Työministeriö Helsinki: Miktor 2000. 90–107.

Jokela-Ulenius, K. 2009. Työaika-autonomia-kehittämishankkeen alkuvaiheet vastasyntyneiden teho-osastolla. Metropolia. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Kandolin, I. & Hakola, T. 2000. Työaikojen kehittäminen työyhteisössä. Teoksessa Härmä, M. (toim.) Toimivat ja terveet työajat. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työministeriö. Helsinki: Miktor 2000. 40–49.

Kandolin, I. & Huuhtanen, P. 2006. Työaikajoustot ja hyvinvointi. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Yliopistopaino. 121–134.

Kantoluoto, M. 2009. Autonominen työvuorosuunnittelu-kehittämishanke Päijät-Hämeen keskussairaalan osastolla 43–44. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 19.9.2010.
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/7216>

Kekäläinen, M. 2000. ”Aamusta iltaan” Pitkien työvuorojen työaikakokeilu synnytysosastolla. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja – talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Kivimäki, R., Karttunen, A. & Yrjänheikki, L. 2004. Hoitotyöntekijä työssään ja työympäristössään – uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään. Työntekijöiden elämäntapaneuvonta tukeminen työssä selviytymisen ja työelämän laadun parantajana hoitoalalla. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojeluosasto. Työsuojelujulkaisuja 77. Tampere: Kirjapaino Hermes Oy. Viitattu 13.2.2011. <http://tinyurl.com/6jpyq29>

Koponen, E. 2002. Muutosprosessin vaiheet. Teoksessa Petäjä, M. & Koponen, E. Muutosprosessin ohjaaminen. Helsinki: Hakapaino Oy. 45–72.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

KVTES. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2010–2011. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Työterveyshuolto. Akateeminen väitöskirja.

Langford, J. & McDonagh, D. (toim.) 2003. Focus Groups. Supporting Effective Product Development. Cornwall: TJ International, Padstow.

Lauri, S. 1997. Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY. 114–135.

Leino-Kilpi, H. 2003. Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa Leino-Kilpi, H. Välimäki, M.. Etiikka hoitotyössä. Juva: WS Bookwell Oy. 284–298.

Levo, M. 2010. Työaika-autonomialla työhyvinvointia. Diakonia-ammattikorkeakoulu Pori. Opinnäytetyö. Terveystieteen edistämisen koulutusohjelman ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 14.1.2011. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/14730>

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manninen, A. 2010. Työaika-autonomialla työhyvinvointia - kehittämisprojekti vanhuspalveluiden laitoshoidon toimintayksikössä. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystieteen kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelman ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 14.1.2011. <https://publications.theseus.fi/handle/10024/16095>

Mason, J. 2002. Qualitative researching. Great Britain, Trowbridge: The Cromwell Press.

Miettinen, S. & Torkki, J. 2008. Neuvotteluvalta. Miten tulen huippuneuvottelijaksi? Juva: WSOY.

Metsämuuronen, J. 2001. Sosiaali- ja terveystieteen tulevaisuutta etsimässä. International Methelp. Viro.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus.

Moilanen, L. 1995. Ryhmähaastattelu työyhteisössä – tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline. Helsinki: Painotalo Miktor.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammerpaino Oy.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa.

Nurmi, T., Rekiaro, I. & Rekiaro, P. 2000. Sivistyssanakirja. Jyväskylä: Gummerus.

Ojala, T. & Uutela, A. 1993. Rakentava vuorovaikutus. Porvoo: WSOY.

Paukkonen, M., Pohjonen, T., Hakola, T., Lindholm, H., Sistonen, H. & Simoila, R. 2007. Terveet työajat–kehittämisen- ja tutkimushankkeen loppuraportti. Helsingin kaupungin terveyskeskuksen raportteja. Viitattu 19.9.2010. <http://tinyurl.com/2wdsr9f>

Petäjä, M. & Koponen, E. 2002. Muutosprosessin ohjaaminen. Helsinki: Hakapaino Oy.

Piensoho, T. 2006. Hyvä työpaikka tukee työntekijää työn ja perheen yhteensovittamisessa. Kuntien eläkevakuutuksen sähköinen uutiskirje 3/2006. Viitattu 11.10.2009. <http://www.kuntatyokunnossa.fi>

Pirkanen, S. 2003. Hoitohenkilöstön työtyytyväisyys ja hoitotyön johtajan voimavaroja vahvistava johtamistyyli. Kyselytutkimus kotihoidon työntekijöille. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Rantanen, J. & Kinnunen, U. 2005. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S.(toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 229–264.

Rieppo, E. 2002. Sairaanhoitajien kokemuksia työyhteisön oikeudenmukaisuudesta ja käsityksiä oikeudenmukaisuuden merkityksestä. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori & Nikander & Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. 9–36.

Ryhmäviestinnän perusteet – verkko-oppimateriaali. 2005. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 20.9.2009. <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotantoryhmaviesti/index.html>

Saarela, E. 2009. Vetovoimaa terveydenhuollon vuorotyöhön. Työaika-autonomiamallin kokeilu ja arviointi. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.

Savinainen, M. 2004. Physical Capacity and Workload among Ageing Workers. University of Tampere. Academic Dissertation.

Scott, L. & Caress, A-L. 2005. Shared governance and shared leadership: meeting the challenges of implementation. *Journal of Nursing Management* 2005 (13), 4–12.

Silén-Suominen, S. 2008. Muutosjohtaminen resursseja vähennettäessä. Case Salon työvoimatoimisto. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Silvennoinen, A. 2008. Osastonhoitaja hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä. Kuopion yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.

Sinivaara, M. 2004. Työaika-autonomia työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Peiponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti E. *Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi*. Helsinki: Tammi. 147–156.

Sosiaali- ja terveysalalla on väkeä ja vetoa. STAKESin tiedote 23.5.2007. Viitattu 12.9.2011. http://www.stakes.fi/FI/ajankohtaista/Tiedotteet/2007/24_2007.htm

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2003. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite- ja toimintaohjelma 2004 – 2007. STM julkaisuja 2003:18. Helsinki. Viitattu 5.2.2011. http://www.stm.fi/julkaisut/julkaisuja-sarja/nayta/_julkaisu/1083914

Sädevirta, J. 2002. Tämä kirja ilmestyy kipeään tarpeeseen. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy. 81–91.

Tilastokeskus 2007. Väestöennuste 2007 – 2040. Viitattu 8.9.2011. http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2007/vaenn_2007_2007-05-31_tie_001.html

Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995–1997. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L. & Pentti, J. 2002. Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy. 29–36.

Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY. 26–34.

Vesterinen, S., Isola, S. & Paasivaara, L. 2009. Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management* 2009 (17), 503–509.

Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen - miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan? Teoksessa Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy. 119–149.

Winter, K. 2005. Vuosityöaika työaikajärjestelmänä terveydenhuollossa: joustoa sekä työnantajan että työntekijän tarpeisiin? Kuopion yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Äimälä, A-M. & Tuomi, J. 2005. Prosessien ohjaaminen. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Kokemuksia työyhteisön kehittämiseen. Opas kouluttajalle karikkojen välttämiseksi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 6. 27–43.

TUTKIMUSKATSAUS

TUTKIJAJA VUOSI	TUTKIMUKSEN NIMI	TUTKIMUKSEN TARKOITUS	MENETELMÄT JA AINEISTOT	KESKEISET TULOKSET
Ali-Hokka, V. & Valkeapää, O. 2006. Pro gradu-tutkielma.	Osastonhoitajat muutosprosessin avainhenkilöinä: esimerkkitapauksena perusterveydenhuollon kuntayhtymän perustaminen Pohjois-Kymenlaaksossa.	Tutkia organisatiomuutosta ja siinä mukana olevien osastonhoitajien kokemuksia koskien Kouvolan seudun perusterveydenhuollon kuntayhtymän perustamista.	Teemahaastattelu.	Muutos oli tarpeellinen luotaessa uusia, yhtenäisiä, järkeviä toimintamalleja ja saada henkilöstöresurssit riittämään. Muutos onnistui kuuluksi tulemisen ja osallistumismahdollisuuksien avulla. Tiedon saaminen ja viestintä koettiin osastonhoitajille tulevan yleisten tiedotusvälineiden kautta.
Heikkilä, A. 2006. Pro gradu-tutkielma.	Yhteisöllisyys työaika-autonomiaa toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokeman.	Kuvata terveydenhuollon alan työntekijöiden näkemyksiä yhteisöllisyydestä työyksiköissä, jotka toteuttivat työaika-autonomiaan perustuvaa työvuorosunnittelua.	Kvalitatiivinen kaksivaiheinen haastattelu.	Yhteisöllisyys työaika-autonomiaa toteuttavissa yksiköissä koostui yhteisöllisyyttä kunnioittavista periaatteista, yhteistahdosta ja johtajuudesta ja sitoutumattomuudesta, joka oli yhteisöllisyyttä heikentävä tekijä.
Heino, T. 2007. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.	Henkilöstön kokemukset muutoksen johtamisesta.	Tutkia henkilöstön kokemuksia muutoksen läpiviennistä työyhteisön ja organisaation toimintatavan muutos-hankkeessa.	Kvantitatiivinen, survey.	Henkilöstö sisäisti muutoksen tarpeen ja suunnan. Esimies toimii muutoksen veturina. Esimiehen tulee sitoutua muutokseen ja olla jakamassa muutostunteita. Ihmilliset tekijät tulee huomioida muutoksessa.

TUTKIMUSKATSAUS

Heiskanen, U. 2000. Pro gradu-tutkielma.	Organisaation muutos ja henkilöstön osallistuminen.	Kuvata ja arvioida eräässä organisaatiossa toteutettu toiminnan kehittämiseen tähtäävä muutosprojekti. Tarkastellaan muutoksen suunnitteluvaiheen johtamista ja muutoksen käytäntöön viemistä.	Osallistuva havainnointi ja keskustelut. Organisaation dokumentit.	Tutkijoiden esittämät periaatteet muutoksen läpiviemiseksi ovat usein käytäntöön sovellettavissa. Muutos ja sen toteuttaminen on aina tilannesidonnaista. Muutoksen johtaminen vaatii suunnittelua.
Homanen, K. 2009. Pro gradu-tutkielma.	Jaettu johtaminen terveydenhuollossa.	Selvittää, miten henkilöstö kokee jaetun johtamisen toteutumisen ja kuinka eri ammattiryhmien näkemykset eroavat jaetusta johtamisesta.	Kvantitatiivinen, sähköinen kysely, kokonaisotos.	Lähijohtajat antavat henkilöstön osallistua työtä koskevien tavoitteiden tekemiseen ja kehittämiseen. Henkilöstö haluaa osallistua päätösten tekoon ja kokee myös vastuuta. Henkilöstö kokee olevansa vaikuttajia olemalla osavastuussa johtamisen onnistumisessa.
Jokela-Ulenius, K. 2009. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.	Työaika-autonomia. Kehittämishankkeen alkuvaiheet vastasyntyneiden teho-osastolla.	Kehittää työaika-autonomiaan perustuva työvuorojen suunnittelukäytäntö vastasyntyneiden teho-osastolle tavoitteena työtyytyväisyyden ja jaksamisen parantaminen.	Toimintatutkimus. Kysely alkutila-analyysistä ja koulutuspäivien palautelomakkeet.	Työaika-autonomialta odotettiin yksilöllisyyttä, perheen, vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamisen helpottumista ja työhyvinvoinnin lisääntymistä. Työaika-autonomian kehittäminen osastolle koettiin tarpeelliseksi.

Kantoluoto, M. 2009. Opinnäytetyö. Ylempi korkeakoulututkinto.	Autonominen työvuorosuunnittelu - kehittämissanke Päijät-Hämeen keskussairaalan osastolla 43–44.	Kehittää ja ottaa käyttöön osastolle uusi tapa tehdä työvuorosuunnitelma.	Kehittävä työntutkimus. Strukturoitu kysely.	Jokainen oppi mm. tekemään oman työvuorosuunnitelmansa. Työajan hallinta parani, omiin työvuoroihin vaikuttaminen koheni, työaika-autonominen suunnittelu koettiin oikeudenmukaisemmaksi kuin entinen käytäntö.
Kekäläinen, M. 2000. Pro gradu-tutkielma.	”Aamusta iltaan”. Pitkien työvuorojen työaikakokeilu synnytyssosastolla.	Kuvata työyksikön työaikakokeilun lähtökohtia, sisältöä ja kokeilun etenemistä ja arvioida yksikön työntekijöiden, asiakkaiden ja lähijohdon kokemusten perusteella pitkien työvuorojen onnistumista.	Toimintatutkimus. Päiväkirjan omaisesti muistettiinmerkityt kokemukset ja avoimet haastattelut hoitohenkilöstölle, ja havainnointi. Potilaille yksi kysymys.	Pitkien työvuorojen edut korostuivat hoitotyön suunnittelussa ja toteutuksessa. Kirjaamisessa havaittiin puutteita. Potilaat arvostivat pitkien työvuorojen tuomaa hoidon jatkuvuutta. Työntekijät kokivat fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Pitkiä yhtäjaksoisia vapaita ja lisääntyneitä vapaa-päiviä arvostettiin.
Kivimäki, R., Karttunen, A. & Yrjänheikki, L. 2004. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus.	Hoitotyöntekijä työssään ja työympäristössään – uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään. Työntekijöiden elämäntilanteen tukeminen työssä selviytymisen ja työelämän laadun parantajana hoitoalalla.	Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa työhyvinvointia ja sitä tukevia käytäntöjä on synnytetty vuorovaikutteisen kehittämisprosessin mallilla. Hankkeeseen on osallistunut neljä sairaalan erityyppistä ja erilaisia työaikoja tekevää osastoa, kunallinen kotihoito ja -palvelu, yksityinen hoiva-alan yritys ja hoivaosuuskunta.	Tutkimuksen ja työpaikkakohtaisen kehittämistyön yhdistäminen. Vuorovaikutteinen kehittämisprosessi.	Yhteistoiminnallisella kehittämistyöllä on mahdollista luoda ja parantaa työhyvinvointia tukevia käytäntöjä. Oleelliseksi kehittämistarpeeksi nousi hoitotyöntekijöiden kuuleminen ja heidän osallistumismahdollisuuksiensa lisääminen heidän työtään koskevassa päätöksenteossa.

TUTKIMUSKATSAUS

Laine, M. 2005. Aka-teeminen väitöskirja.	Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen.	Selvittää hoitajien tunneperäistä sitoutumista työpaikkaan ja ammattiin, selittäviä tekijöitä ja yhteyttä työpaikasta lähtemiseen ja ammatista luopumiseen. Lisäksi tutkittiin työpaikasta ja ammatista lähtemisen ajatusten yleisyyttä ja ennakoivatko lähtöajatukset lähtöä.	Kyselytutkimus.	Työpaikasta lähtemistä ja ammatista luopumista harkitsivat nuoret, ko. alalla ja työpaikassa lyhyemmän ajan olleet. Heikko sitoutuminen ennakoii työpaikasta ja ammatista lähtemistä ja lähtöajatukset myös ennakoivat lähtemistä.
Levo, M. 2010. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.	Työaika-autonomialla työhyvinvointia.	Selvitettiin käsityksiä työaika-autonomian vaikutuksista vuodeosaston työntekijöiden työhyvinvointiin. Tavoite tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kehitettäessä työaika-autonomia perusturvakuntayhtymän työyksiköissä ja muissa organisaatioissa.	Triangulaatio, joka yhdistää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän.	Työyksikön toiminta ja yhteistyö pysyivät ennallaan, mutta työssä viihtyminen parantui.
Loppela, K. 2004. Aka-teeminen väitöskirja.	Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä.	Rakentaa toimintamalli työyhteisön kehittämisestä työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä.	Laadullinen tutkimus, triangulaatio. Tee-mahaastattelu.	Työyhteisön kehittämisen työkykyä ylläpitävän toiminnan keskeisiksi elementeiksi nousivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin, vastuun saaminen ja uuden oppiminen. Keskeistä tasavertainen ja avoin keskustelu. Edellyttää yhteisen ajan löytämistä.

TUTKIMUSKATSAUS

Manninen, A. 2010. Opinnäyte-työ. Ylempi ammatti-korkeakou-lututkinto.	Työaika-autonomialla työ-hyvinvointia – kehittämisprojekti vanhuspalvelui-den laitoshoidon toimintayksikös-sä.	Selvittää, miten työaika-autonomia vaikuttaa työnteki-jöiden työhyvin-vointiin ja toimin-tayksiköiden sisäi-sen yhteistyön toi-mivuuteen ja vuo-rovaikutukseen. Kuinka johtamisel-la ja esimiestoi-minnoilla voi tukea työyhteisön kehit-tymistä.	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivi-nen.	Työaika-autonomia ei ole lisännyt työn kuormittavuutta. Tiimien välinen yhteistyö ja vuorovaikutus li-sääntyi. Esimieheltä saa tukea, yksilölli-syyteen kiinnitettävä huomiota. Työaika-autonomia lisää työ-hyvinvointia.
Pirkanen, S. 2003. Pro gradu-tutkielma.	Hoito henkilöstön tyytyväisyys ja hoitotyön johtajan voimavaroja vahvistava johtamis-tyyli. Kyselytutkimus kotihoidon työntekijöille.	Kuvata ja selittää hoitajien tyytyväisyyden ja hoito-työn johtajan voi-mavaroja vahvista-van johtamistyylin yhteyksiä kotihoi-don hoitajien arvi-oimana.	Kyselytutkimus.	Hoitajat olivat tyyty-väisimpiä työssään tekijöihin, jotka liit-tivät ammatin arvotukseen, vuorovaiku-tukseen ja työn itse-näisyyteen. Tyytyväi-siä oltiin tuen ja kan-nustuksen saamiseen hoitotyön johtajalta. Rakentavaa palautetta ei saatu riittävästi.
Rieppo, E. 2002. Pro gradu-tutkielma.	Sairaanhoitajien kokemuksia työ-yhteisön oikeu-denmukaisuudes-ta ja käsityksiä oikeudenmukai-suuden merkityk-sestä.	Kuvata sairaanhoi-tajien käsityksiä oikeudenmukai-suudesta ja sen merkityksestä pe-rusterveydenhuol-lon työyhteisössä.	Kvalitatiivinen, lomakekysely.	Oikeudenmukaisuuden kokemukset olivat yksilöllisiä. Menette-lytapojen oikeuden-mukaisuudessa koros-tuivat vuosilomien, työvuorojen ja –teh-tävien alueet. Tiedot-tamisessa oli puutteita. Sosiaalinen oikeuden-mukaisuus toteutui tasa-arvon, kuulluksi tulemisen, avoimen il-mapiirin ja kollegiaa-lisuuden alueilla. Joh-tajuudelta odotettiin jämäkkyyttä, määrä-tietoisuutta ja yksilöl-lisyyden huomiointia.

TUTKIMUSKATSAUS

Saarela, E. 2009. Opinnäyte-työ. Ylempi ammatti-korkeakou-lututkinto.	Vetovoimaa ter-veydenhuollon vuorotyöhön. Työaika-autonomiamallin kokeilu ja arviointi.	Tavoitteena oli työaika-autonomian avulla lisätä työntekijän terveyttä, työhön sitoutumista sekä mahdollistaa pa-remmin työn ja perheen sekä va-paa-ajan yhdistä-minen. Lisäksi työ-aika-autonomian avulla oli tavoittee-na lisätä organisaa-tion vetovoimai-suutta.	Kvantitatiivinen, standardoitu kyselylomake.	Kehittämishankkeen tärkein vaikutus oli omien vaikutusmah-dollisuuksien lisääntymisen myötä elämän hallinnan lisääntymi-nen. Työvuoroihin vaikuttamalla hyvin-vointi ja työssä jak-saminen lisääntyvät, työn ja perheen- sekä vapaa-ajan yhdistämi-nen helpottuu, työhön sitoutuminen ja orga-nisaation vetovoimai-suus lisääntyvät.
Savinainen, M. 2004. Akateemi-nen väitös-kirja.	Physical Capacity and Workload among Ageing Workers.	Tarkastella tuki- ja liikuntaelimistön ja sydän- ja veren-kiertoelimistön toimintakyvyn muutoksia ikäänty-essä suhteessa työn kuormitukseen. Työnkuormituksen arviointimenetel-män yhteys eri työnkuormittavuus-ryhmien välillä mahdollisesti esiin-tyvissä fyysisen toimintakyvyn eroissa.	Fyysisen toimin-takyvyn mitta-ukset, kenttätut-kimus ja posti-kysely.	Fyysinen työ ei yllä-pidä tai paranna fyy-sistä toimintakykyä ikääntyvillä työnteki-jöillä. Jotta ikääntyvi-en työntekijöiden työn kuormitusta saadaan vähennettyä, niin työn vaatimuksia pitää las-kea suhteessa fyysi-seen toimintakykyyn ja/tai parantaa heidän fyysistä toimintaky-kyään.
Silvennoi-nen, A. 2008. Pro gradu-tutkielma.	Osastonhoitaja hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä.	Kuvata osastonhoi-tajan toimintaa hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin edistäjänä.	Ryhmähaastatte-lu.	Työhyvinvointia voi-daan edistää osallista-valla ja vuorovaikut-teisella johtamisella. Osastonhoitajan tulee näkyä työyhteisössä ja päätöksenteossa. Pää-tösten tulee olla perus-teltuja. Alaistaidot korostuvat, samoin henkilöstön yhteisvas-tuu työhyvinvoinnista.

TUTKIMUSKATSAUS

Tiusanen, O. 2005. Akateemisen väitöskirja.	Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaus-tutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995 – 1997.	Tutkia henkilöstön ja Helian johdon käsityksiä toiminnan kehittämisestä ja mitä ongelmia johto koki toiminnassa. Tavoite: luoda koko organisaation kehittämistä tukeva muutosmalli.	Laadullinen tutkimus, toimintatutkimus. Teemahaastattelu, kysely.	Henkilöstö korosti ilmapiiriä ja vuorovaikutusta, johdon ongelmat olivat kiireiset asiat, vastuiden ja tehtävien epäselvyys ja päätösten toimeenpanon seurannan vaikeus. Muutosmalli koostuu strategia- ja operatiivisesta ja henkisestä toimintakäytäntömallista. Heliassa voidaan siirtyä tasapainoiseen johtamiseen.
Vesterinen, S., Isola, A. & Paasivaara, L. 2009. Oulun yliopiston tutkimuksia.	Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it.	Selvittää suomalaisten hoitotyön johtajien kokemuksia heidän johtamistavoistaan ja niihin vaikuttavista tekijöistä.	Kvalitatiivinen haastattelu.	Suomalaisilla hoitotyön johtajilla on käytössään viisi tapaa johtaa: visionäärinen, valmentava, osallistava, demokraattinen ja käskävä. Näihin vaikuttavat tekijät olivat: aiemmat esimiehet, arvot, tieto, yhteistyö, työntekijät ja koulu-tus.
Winter, K. 2005. Pro gradu-tutkielma.	Vuosityöaika työaikajärjestelmänä terveydenhuollossa – joustoa sekä työnantajan että työntekijän tarpeisiin?	Selvittää mitä odotuksia ja pelkoja kohdistuu vuosityöaikajärjestelmään ja miten ne toteutuvat käytännössä hoitotyön työyhteisössä. Kartoittaa vuosityöaikajärjestelmän kehittämistarpeita.	Kvalitatiivinen haastattelu.	Järjestelmältä odotetaan joustavuutta ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä. Uhkana ansionmenetys ja työnantajan vallan lisääntyminen. Järjestelmä oli kuitenkin joustava ja vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät. Työaikojen kehittämiseen kannattaa panostaa, työajoilla voidaan vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja jaksamiseen.

SAATEKIRJE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJALLE

Hyvä tiedonantaja!

Tämä opinnäytetyö on toimintatutkimus, jossa ensimmäinen osa on toiminnallinen. Siinä viedään työaika-autonomiakokeilu käytäntöön työyhteisössä. Jälkimmäinen osa on tutkimuksellinen. Sen tarkoituksena on selvittää työaika-autonomian käyttöönoton vaikutuksia työyksikössä mm. siitä, kuinka henkilöstö kokee työhyvinvointinsa muuttuneen työaika-autonomian käytön aikana, ja mitä henkilöstö odottaa johtamiselta ja esimiestyöltä tulevien muutosprosessien onnistumiseksi.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää niin halutessaan. Aineisto kootaan ryhmähaastattelulla. Kohderyhmä muodostuu työyksikön työntekijöistä. Haastattelun kaikki vaiheet käsitellään luotamuksellisesti niin, että haastateltavien henkilöllisyys ei tule esille missään vaiheessa. Toivon Sinun osallistuvan tähän haastattelututkimukseen

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyö kuuluu tutkintovaatimukseen, ja sen on tarkoitus valmistua syksyllä 2011.

Paikka ja päivämäärä

Yhteistyöstä kiittäen

Elina Heikkilä

YAMK-opiskelija, Hämeen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

KIRJALLINEN SUOSTUMUS

Hyvä tiedonantaja!

Työyksikössä on otettu käyttöön työaika-autonominen työvuorosuunnittelumalli. Tämän kehittämistyön tutkimusosion tehtävänä on selvittää, kuinka henkilöstö kokee työhyvinvointinsa muuttuneen työaika-autonomian käytön aikana. Tarkoituksena on myös saada selville, mitä kokemuksia työntekijät ovat saaneet muutosprosessista siirryttäessä perinteisestä työvuorosuunnittelusta työaika-autonomian käyttöön. Lopuksi on tarkoitus selvittää, mitä henkilöstö odottaa johtamiselta ja esimiestyöltä tulevien muutosprosessien onnistumiseksi.

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut ryhmähaastattelun, joka etenee teema-alueittain. Haastattelu nauhoitetaan, ja sen jälkeen se kirjoitetaan sanasta sanaan tekstiksi. Saatu aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Aikaa haastatteluun varataan noin 1 – 1½ tuntia. Haastattelun kaikki vaiheet käsitellään luottamuksellisesti niin, että haastateltavien henkilöllisyys ei tule esille missään vaiheessa.

Pyydän suostumusta haastattelun nauhoittamista varten.

Suostun haastattelun nauhoittamiseen:

Tiedon antajan allekirjoitus

Paikka ja päivämäärä

Yhteistyöstä kiittäen

Elina Heikkilä

YAMK-opiskelija, Hämeen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

HAASTATELTAVIEN TAUSTATIEDOT

1. Ikä _____ vuotta
2. Valmistumisvuosi, viimeisin tutkinto _____
3. Työkokemus terveydenhuoltoalalta _____ vuotta
4. Aikaisempi kokemus työaika-autonomiasta
_____ kyllä
_____ ei
5. Kokemuksesi (kolmi)vuorotyöstä _____ vuotta

TEEMAHAASTATTELU

1. Työhyvinvointi

Mitä on mielestänne työhyvinvointi?

Millaiseksi koitte työhyvinvointinne ennen työaika-autonomian käyttöönottoa?

Mitä työaika-autonomiaan siirtyminen on vaikuttanut työhyvinvointiinne?

2. Muutosprosessi perinteisestä työvuorosuunnittelusta työaika-autonomiaan

Millaisena olette kokeneet itse muutosprosessin eli siirtymän vanhasta uuteen?

Millaisena olette kokeneet muutosprosessin johtamisen?

– mikä oli hyvää, mikä oli huonoa, mitä olisi voinut tehdä toisin

– saitteko riittävästi informaatiota

Mikä on ollut oma roolinne muutosprosessissa?

– saitteko osallistua, osallistettiin teitä

3. Johtaminen ja esimiestoiminta

Millaisena koitte johtamisen ja esimiestoiminnan ennen muutosta?

– millaisena esimiehen rooli näyttäytyi työyksikössänne ennen muutosta

Mitä odotatte johtamiselta ja esimiestoiminnalta tulevaisuuden muutoksissa?

– millaiseksi esimiehen roolin mielestänne tulisi muuttua tai suuntautua tulevaisuudessa

LIITE 6

ESIMERKKI LUOKITTELUSTA

Alkuperäinen lausuma	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka I	Yläluokka II	Yhdistävä luokka
<p>...oon ottanu sen asenteen, että mää sen sinne laitan.. mä en ota siitä niin ku sellasta ongelmaa..”</p> <p>”..nyt (työvuorolista) sitä tehdään, että näin mää oon sen ottanu..”</p> <p>”..ei se laittamatta oo jääny..”</p> <p>”.. ei mulla kai siitä nyt mitään paniikkia jäänyt.. se vaan tehtiin..”</p> <p>.. en mää ny siitä oo enää stressaantunut nyt siitä asiasta..”</p>	<p>– asenne, että työvuorot laittaa</p> <p>– ei tehdä työaika-autonomiasta ongelmaa</p> <p>– suhtautuminen, että nyt sitä tehdään</p> <p>– ei ole jäänyt tekemättä</p> <p>– tekeminen esti panikoitumisen</p> <p>– ei stressiä tekemisestä</p>	<p>Tekeminen on tapa suhtautua työaika-autonomiaan järkevästi</p> <p>Uudesta selvitty tekemällä</p>	Toiminta	Pohjustaminen	Työaika-autonomian johtaminen
<p>”..omaehtoisesti kaikki on osallistunut..”</p> <p>”.. en oo ainakaan kenenkään kuullu niin ku sanovan..et olis väkisin niin ku vääntäny sitä, ett..”</p> <p>”.. kaikki on vissiin ollu ihan intomieliisiä..”</p> <p>”.. lähti niin kun osaston väestä tää toive tähän..”</p> <p>”.. se silloin lähti, että yhteistoiveesta..ettei voi niin ku pakottaa..”</p>	<p>– vapaaehtoisesti osallistuttu</p> <p>– ei väkisin osallistumista</p> <p>– innolla tehty</p> <p>– henkilöstön oma toive (TAA)</p> <p>– yhteistoiveesta lähtenyt</p>	<p>Vapaaehtoinen osallistuminen</p> <p>Innokas osallistuminen</p> <p>Yhteinen toive</p>	<p>Vapaaehtoisuus</p> <p>Innokkuus</p> <p>Yhteistoive</p>	Osallistuminen	
<p>”.. kaikki nähtävillä siellä kansiossa. . jos ei muista jotakin, niin voi sieltä löytää aika äkkiä.. ei oo sitä ylimäärästä löpötystä, niin löytää äkkiä..”</p> <p>”.. onhan ne kansiot tietysti siellä pöydillä..”</p> <p>”.. aina sit voi tarkistaa ettei niitä ulkoo tartteikkaan sillai osata..”</p> <p>”.. meillä on sitä kirjallista materiaalia..”...</p>	<p>– kaikki tieto löytyy kansioista</p> <p>– kansiossa ei mitään ylimääräistä tietoa</p> <p>– tieto löytyy äkkiä</p> <p>– kansiot ovat saatavilla</p> <p>– kaikkea ei tarvitse osata ulkoa</p> <p>– kirjallinen materiaali</p>	<p>Kansiossa kaikki tarvittava tieto</p> <p>Tieto saatavilla nopeasti</p> <p>Tieto tarvittaessa saatavilla</p>	<p>Ajan tasalla pysyminen</p>	Vakiinnuttaminen	